ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Бізнес-аналітика у прийнятті управлінських рішень»

Здобувач **Влах Ірина Володимирівна**
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Групи **ТУпд-8-24-М1М(2.0здс)**

науковий керівник роботи
к.е.н. доц. **Мірошниченко Олексій Володимирович**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням засідання кафедри
протокол № __ від «___» _____

завідувач кафедри

_____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ **7**

1.1. Сутність, зміст та класифікація управлінських рішень 7

1.2. Механізми організації, мотивації та контролю реалізації рішень 16

1.3. Критерії оцінки якості та ефективності прийнятих і реалізованих рішень 23

Висновки до розділу 1 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В ТОВ «АВ МЕТАЛ ГРУП» **33**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 33

2.2. Аналіз існуючої системи розробки та вибору управлінських рішень 44

2.3. Оцінка якості процесу реалізації рішень та виявлення проблем 52

Висновки до розділу 2 58

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ **60**

3.1. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій підтримки 60

3.2. Удосконалення системи контролю, делегування та мотивації виконавців 71

3.3. Адаптація прийняття та реалізації рішень в умовах ризику і невизначеності 85

Висновок до розділу 3 99

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **101**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **104**

ДОДАТКИ **112**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання, які характеризуються високим рівнем турбулентності, невизначеності (VUCA-світ) та впливом воєнного стану, вимагають від українських підприємств кардинального перегляду підходів до менеджменту. Ефективність функціонування будь-якої компанії, особливо такої масштабної мережевої структури як ТОВ «АВ метал груп», безпосередньо залежить від якості та швидкості прийняття управлінських рішень, а також від їх безперебійної реалізації на місцях. Традиційні каскадні методи управління втрачають свою актуальність, адже навіть математично ідеальне рішення може зазнати краху на етапі практичного впровадження через логістичні збої, блекаути або «людський фактор». Це створює нагальну потребу в розробці новітніх механізмів управління, що включають діджиталізацію, гнучкі методології (Agile) та проактивний ризик-менеджмент, що й обумовлює високу актуальність обраної теми магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень присвячено праці багатьох провідних вітчизняних науковців. Зокрема, сутність та класифікацію управлінських рішень ґрунтовно досліджували Ю. Є. Петруня та М. П. Бутко. Необхідність застосування циклічного (розширеного) підходу до управління, де рішення розглядається не лише як акт вибору, а як нерозривний цикл разом із його виконанням та контролем, обґрунтували І. О. Кузнецова та А. В. Катренко. Вплив когнітивних спотворень, «людського фактору» та принципи обмеженої раціональності на ефективність виконання завдань вивчали В. Ю. Хільковець та С. В. Сазонова. Водночас математичне моделювання бізнес-ситуацій та трикритеріальну модель оцінки (якість, ефективність, результативність) стали предметом досліджень А. М. Мальцевої та Н. А. Гринчак. Однак, незважаючи на вагомий внесок учених, проблема адаптації технології розробки та реалізації рішень до екстремальних умов функціонування (з урахуванням потреб 100%

діджиталізації, впровадження Штучного інтелекту та систем раннього попередження) потребує подальшого глибокого вивчення у прикладному аспекті.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка комплексу практичних заходів щодо удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на прикладі лідера ринку металопрокату ТОВ «АВ метал груп».

Відповідно до поставленої мети сформульовано три основні **завдання:**

1. Узагальнити теоретико-методологічні засади технології розробки, вибору та реалізації управлінських рішень, а також сучасні критерії оцінки їхньої ефективності.
2. Здійснити комплексне аналітичне дослідження фінансово-економічного стану, існуючої дивізіональної системи ухвалення рішень та виявити "вузькі місця" в процесі їхньої практичної реалізації у ТОВ «АВ метал груп».
3. Розробити шляхи удосконалення технології управління шляхом впровадження сучасних IT-систем (СППР, алгоритмів ШІ), інструментів мотивації та делегування персоналу (KPI, RACI), а також адаптувати процес прийняття рішень до умов ризику та невизначеності (СРПР, Agile).

Об’єкт дослідження – процес прийняття та реалізації управлінських рішень у діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та прикладний інструментарій удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень на прикладі ТОВ «АВ метал груп».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс наукових методів. Абстрактно-логічний метод та синтез застосовано для розкриття сутності теоретичних понять. Методи фінансово-економічного та коефіцієнтного аналізу використано для оцінки ліквідності, рентабельності та ділової активності підприємства. Окрім цього, для реінжинірингу складських

операцій застосовано моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації BPMN, а для мінімізації логістичних та фінансових ризиків — сценарне моделювання та метод «дерева рішень». З метою розрахунку економічної ефективності запропонованих інновацій (показників ROI та терміну окупності) залучено інструментарій інвестиційного аналізу.

Інформаційні джерела. Інформаційно-емпіричною базою дослідження слугували наукові праці провідних вчених з проблем менеджменту, офіційна фінансова звітність та «Звіти про управління» ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 роки, а також внутрішня корпоративна документація компанії, статистичні дані та галузеві огляди мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст супроводжується ілюстративним матеріалом (аналітичними таблицями, схемами та матрицями), які наочно підтверджують результати дослідження та розроблені оптимізаційні заходи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, зміст та класифікація управлінських рішень

У сучасній теорії менеджменту процес прийняття управлінських рішень є фундаментальною основою діяльності будь-якого підприємства. Від того, наскільки глибоко керівництво розуміє межі та складові цього процесу, залежить ефективність управління загалом. Історично у науковій літературі сформувалися різні погляди на те, що саме охоплює поняття управлінського рішення. Основна дискусія точиться навколо того, чи слід розглядати цей процес виключно як акт вибору однієї альтернативи (звужене бачення), чи як повноцінний управлінський цикл, що завершується лише після фактичної реалізації рішення та оцінки його результатів. На думку Петруні Ю. Є., «основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об’єкт (систему) управління для досягнення цілей суб’єкта господарювання» [50, с. 14]. Забезпечити такий вплив неможливо без глибокого розуміння природи розробки рішень через призму різних теоретичних підходів.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на розуміння сутності процесу прийняття управлінських рішень

Науковець	Підхід до розуміння	Трактування сутності процесу прийняття рішень
1	2	3
Демко І. І. [20]	Розширений (соціально-економічний)	Управлінське рішення є засобом впливу на менеджмент на основі обраної альтернативи з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії.
Катренко А. В., Пасічник В. В. [23]	Розширений (діяльнісний)	Розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної проблемної чи виробничої ситуації.

продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Кузнецова І.О. [58]	Розширений (циклічний)	Стверджує, що управлінське рішення є своєрідним центром всього управлінського циклу та приймається менеджером виключно у межах функціонування соціальної системи.
Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. [49]	Вузький (раціональний)	Зводить процес до того, що прийняття рішення — це лише інтелектуально-вольовий акт вибору найкращої альтернативи без урахування етапів її подальшого впровадження.

Детальний аналіз співвідношення вузького та розширеного підходів доводить, що вони не суперечать один одному, а органічно інтегруються, відображаючи різні стадії єдиного управлінського циклу.

Вузьке розуміння фокусується безпосередньо на самому моменті ухвалення рішення. З цієї точки зору, управлінське рішення зводиться виключно до аналітичної процедури оцінки варіантів та безпосереднього вибору оптимального з них. Проте навіть у цьому вузькому сенсі альтернативні варіанти не виникають спонтанно. Цей етап обов'язково потребує попереднього пошуку можливих рішень, визначення критеріїв їх оцінки та застосування методів аналізу альтернатив. Тобто фокус робиться на інтелектуальній роботі керівника та акті його волевиявлення.

Натомість розширене розуміння базується на аксіомі, що будь-яке рішення без його фактичної реалізації залишається лише задекларованим наміром. На думку Овдіюк О. М., «розширене розуміння ототожнює процес прийняття рішень із загальним процесом управління. Воно включає не лише сам вибір рішення, але й виконання, а також контроль результатів його реалізації» [48, с. 76]. Управління завжди передбачає наявність суб’єкта і об’єкта управління, між якими існує постійний взаємозв’язок (рис. 1.1)

Такий підхід підкреслює, що розробка управлінських рішень — це комплексний процес, який нерозривно пов'язує всі основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль.

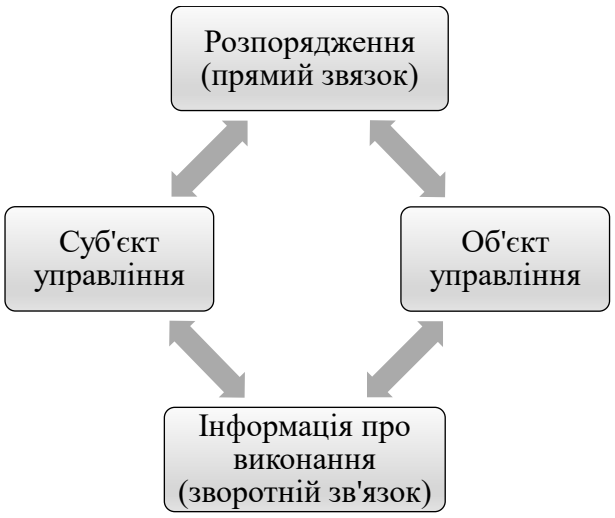

Рисунок 1.1. Загальна схема процесу управління»
Джерело: складено на основі [18,23]

Співвідношення між цими двома підходами полягає у їхній чіткій вкладеності: акт вибору (вузьке розуміння) є ключовою складовою, серцевиною життєвого циклу управлінського рішення (розширене розуміння). Без етапу підготовки інформації неможливий раціональний вибір, а без організації виконання, доведення завдань до підлеглих та дієвого зворотного зв'язку (контролю), акт вибору втрачає свою практичну цінність. Сучасний менеджмент вимагає використання саме розширеного підходу, адже результативність управлінця вимірюється не кількістю згенерованих альтернатив, а успішним подоланням проблемної ситуації на етапі практичної реалізації.

Ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки структурованим та логічно послідовним є підхід до розв'язання проблем. Сучасний менеджмент розглядає ухвалення рішень не як спонтанний акт, а як чітко регламентовану технологічну схему. Як зазначається у фаховій літературі, на думку Петруні Ю. Є. «Прийняття рішення – це процес, що починається з констатації проблемної ситуації та завершується вибором дії, спрямованої на усунення цієї проблеми» [49, с. 45]. Цей процес розробки та вибору є багатоетапним і потребує залучення різноманітних методів та інструментів на кожній стадії.

Для наочного розуміння загальної послідовності дій звернемося до графічного відображення цього процесу (рис. 1.2).

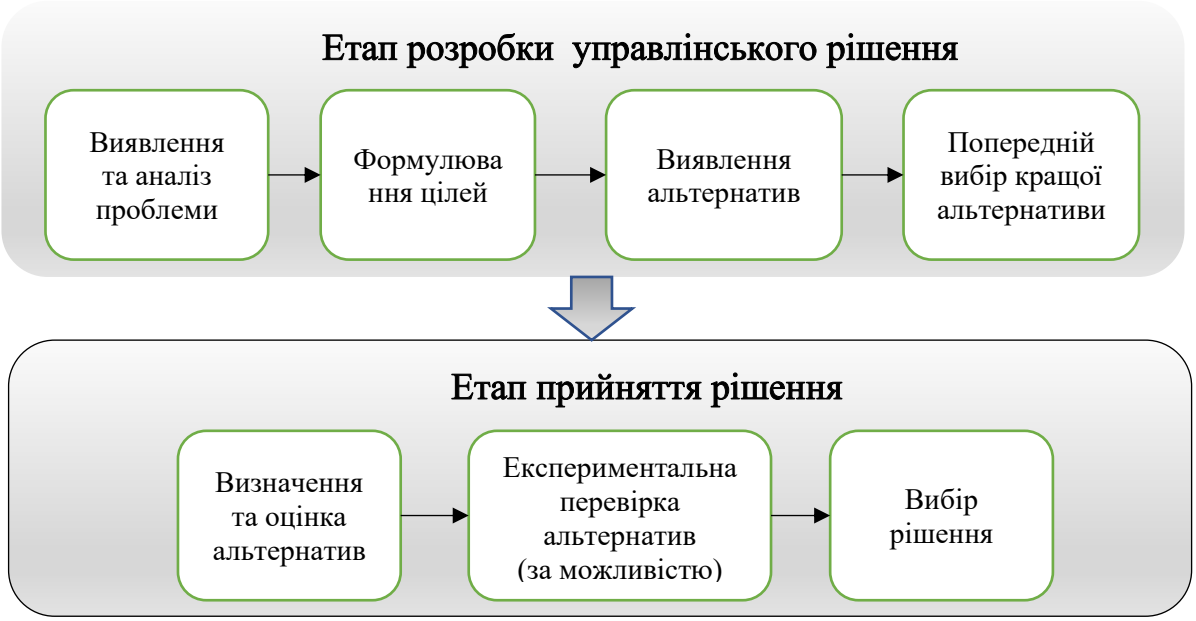

Рисунок 1.2. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення
Джерело: складено на основі [9, 16]

Відповідно до наведеної схеми, загальна технологія від виявлення проблеми до вибору оптимального рішення складається з семи послідовних етапів:

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес завжди починається з ідентифікації розриву між фактичним і бажаним станом організації. Проблеми можуть бути як очікуваними (врахованими в планах), так і раптовими. Головне завдання на цьому етапі – відфільтрувати інформацію, проранжувати проблеми за пріоритетністю та визначити першочерговість їх розв'язання.

2. Формулювання цілей. Для усунення проблеми керівництво повинно чітко визначити кінцеву мету. На цьому етапі часто використовують метод побудови «дерева цілей», що дозволяє встановити ієрархію завдань та розробити критерії, за якими в подальшому буде оцінюватися успішність їх досягнення.

3. Виявлення альтернатив. Цей етап передбачає генерацію якомога більшої кількості варіантів розв'язання проблеми. Тут застосовуються технології

індивідуального (аналогія, інверсія) та колективного пошуку (мозковий штурм, метод Дельфі). Важливо, щоб жодна ідея на стадії генерації не відкидалася без розгляду.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Зі згенерованого масиву ідей висококваліфіковані спеціалісти відсіюють завідомо нераціональні або неможливі для реалізації варіанти. Залишається обмежене коло базових альтернатив, які потребують детального економічного та організаційного аналізу.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Кожен відібраний варіант ретельно оцінюється за двома напрямами: можливість практичної реалізації (наявність ресурсів) та можливі наслідки. Для порівняння використовуються економічні (рентабельність, прибутковість), технологічні (надійність), ергономічні, соціальні та екологічні критерії.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Якщо після теоретичної оцінки залишаються сумніви, а компанія має резерв часу та фінансів, найкращі варіанти можуть бути протестовані на практиці (наприклад, запуск пілотного проєкту або тестування продукту на невеликій фокус-групі).

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Це завершальний інтелектуально-вольовий акт керівника. Менеджер співставляє результати експертизи, власну схильність до ризику та інтуїцію для затвердження єдиного правильного варіанту. Підсумовуючи складність цієї технологічної схеми, на думку Кузнецової І. О. «до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів експертів та мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію і прийняти єдино правильне рішення» [34, с. 172].

Проходження через усі сім етапів гарантує, що рішення буде обґрунтованим, зваженим та максимально ефективним для підприємства.

Управлінська діяльність на сучасному підприємстві характеризується величезною різноманітністю проблемних ситуацій. Для того, щоб ефективно організувати подальший процес виконання, керівництву необхідно чітко

розуміти, до якого типу належить ухвалене рішення. Класифікація управлінських рішень не є суто теоретичною вправою — вона має безпосередній практичний вплив на те, які ресурси будуть залучені, хто виступатиме виконавцем та які методи контролю знадобляться на етапі реалізації. Як зазначається в науковій літературі, на думку Тлучкевич Н. В., «класифікація управлінських рішень допомагає визначити загальні та специфічні підходи до їх розробки, реалізації й оцінки» [59, с. 253].

Фундаментальним є поділ рішень на запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмовані рішення застосовуються для стандартних, повторюваних ситуацій. Їх впровадження в організацію відбувається за заздалегідь визначеним алгоритмом дій (регламентами, політиками, посадовими інструкціями). З точки зору реалізації, вони не потребують значних витрат часу на пояснення завдань виконавцям, а контроль здійснюється автоматизовано або за стандартними відхиленнями.

Незапрограмовані рішення приймаються у нових, нестандартних або кризових ситуаціях (в умовах високої невизначеності). Спосіб їх впровадження є набагато складнішим: він вимагає розробки унікального плану дій, створення проектних робочих груп, тісної комунікації з виконавцями для подолання опору змінам та постійного поточного контролю для адаптації до нових умов.

Також критично важливим є поділ рішень залежно від рівня ієрархії управління, на якому вони розробляються та впроваджуються. На думку Нечаєвої І., «усі рішення в менеджменті бізнес-структур можна поділити на три категорії залежно від рівня, на якому вони приймаються: стратегічні, тактичні та оперативні» [44, с. 161]. Стратегічні рішення впроваджуються роками та потребують глобальної реструктуризації підприємства, тоді як оперативні рішення реалізуються щоденно лінійним персоналом.

Систематизацію інших ключових видів рішень та розуміння їхнього впливу на організацію наведено в табл 1.2.

Таблиця 1.2

Основні класифікації управлінських рішень та вплив на їх впровадження

Ознака класифікації	Види рішень	Особливості впровадження та реалізації в організації
1	2	3
За функціональною сферою	– виробничі, – фінансові, – кадрові, – маркетингові	Чітко визначають, який саме підрозділ буде відповідальним за виконання. Наприклад, кадрові рішення безпосередньо змінюють систему мотивації та функціональні обов'язки працівників.
За способом прийняття	– індивідуальні (одноособові), – колегіальні	Колегіальні рішення довше приймаються, але значно легше впроваджуються, оскільки виконавча ланка вже залучена до процесу їх розробки та відчуває спільну відповідальність за результат.
За рівнем директивності	– жорсткі (накази), – гнучкі (рекомендації)	Жорсткі рішення вимагають від виконавця точного слідування інструкціям без права на відхилення, тоді як гнучкі дають свободу дій у виборі шляхів досягнення кінцевого результату.
За ступенем оригінальності	– рутинні, – інноваційні (творчі)	Інноваційні рішення часто стикаються з психологічним опором колективу під час впровадження, що вимагає застосування методів переконання та додаткового матеріального стимулювання.

Джерело: складено на основі [55, 59]

Отже, тип управлінського рішення безпосередньо диктує формат його подальшого проходження через організаційну структуру підприємства. Чим вищий рівень невизначеності, оригінальності та стратегічної важливості має рішення, тим складнішими та багаторівневими будуть механізми комунікації, мотивації та контролю на етапі його практичної реалізації.

Управлінська діяльність здійснюється в мінливому середовищі, де рівень забезпеченості інформацією варіюється від повної визначеності до глибокої невизначеності. Залежно від цих умов, у теорії менеджменту виділяють три основні моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну. Кожна з них пропонує власний підхід до обґрунтування альтернатив і вимагає різного рівня аналітичної роботи (рис 1.3.).

Класична (раціональна) модель застосовується переважно в умовах визначеності, коли зовнішнє та внутрішнє середовище є стабільним, а параметри проблеми чітко окреслені.

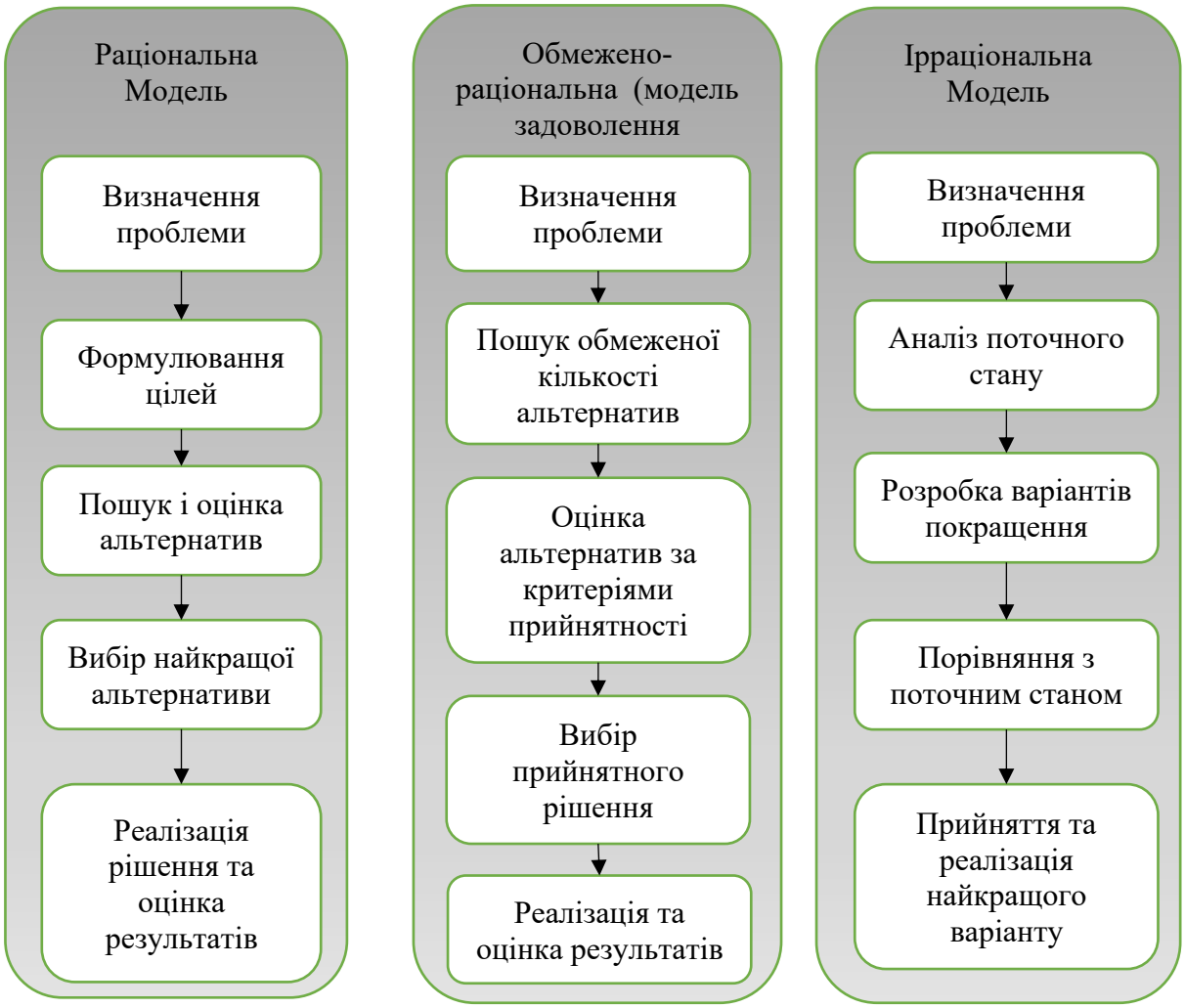

Рисунок 1.3. Основні моделі прийняття рішень
Джерело: складено на основі [8. 13, 16, 33, 38]

Як зазначається у дослідженнях, на думку Мальцевої А.М. «Класична модель базується на раціональності у прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, є абсолютно об’єктивною, логічною, має чітко визначену мету та володіє всією необхідною інформацією щодо ситуації, можливих наслідків та альтернатив» [38, с. 26]. У рамках цієї моделі керівник завжди має на меті максимізацію кінцевого результату, тобто вибір єдино правильного, математично та економічно оптимального рішення (наприклад,

жорстка оптимізація витрат чи ідеальний розподіл бюджету). Проте на практиці ідеальні умови повної визначеності зустрічаються вкрай рідко.

Для умов ризику та нестабільності (коли інформація є неповною) використовується поведінкова модель (модель обмеженої раціональності). Її основоположником є Герберт Саймон, який довів, що людина фізично та когнітивно не здатна зібрати й обробити абсолютно всю інформацію про можливі альтернативи. Тому, на думку Сазонової С. В., та Кисіль А. В. «поняття «обмеженої раціональності» ... означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою» [51, с. 21]. Згідно з цією моделлю, менеджери прагнуть досягти не абсолютно оптимального, а «задовільного» (прийнятного) рішення. Пошук альтернатив припиняється тоді, коли знайдено варіант, який достатньо добре вирішує проблему при мінімально допустимому ризику, що дозволяє зекономити час керівника.

Ірраціональна модель застосовується в умовах найвищої невизначеності, гострого дефіциту часу або під час непередбачуваних кризових ситуацій. Вона ґрунтується на прийнятті рішення без детального попереднього дослідження альтернатив.

У такому разі вибір цілком спирається на інтуїцію, минулий досвід керівника або ж визначається його авторитетом і вольовим актом. Ірраціональна модель дозволяє блискавично реагувати на загрози (наприклад, реакція на форс-мажорні обставини на етапі реалізації проекту), проте вона супроводжується найвищим рівнем ризику та найбільшою ймовірністю помилок.

Вибір конкретної моделі безпосередньо залежить від обсягу доступної інформації та наявного часу: від складних розрахунків за класичною моделлю до швидких вольових кроків за ірраціональною.

1.2. Механізми організації, мотивації та контролю реалізації рішень

Процес прийняття управлінського рішення не завершується етапом вибору оптимальної альтернативи. Управлінське рішення не має жодної практичної цінності, якщо воно залишається лише задекларованим наміром у кабінеті керівника. Після затвердження рішення розпочинається найвідповідальніший етап — його практична реалізація, яка просто неможлива без залучення базових функцій менеджменту. Як зазначається у науковій літературі «сучасний підхід, на якому засноване корпоративне управління, вимагає першого кроку у його формулюванні для побудови організаційної та функціональної моделі компанії загалом... Основними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація та контроль» [58, с. 25]. Саме ця функціональна складова повністю інтегрується в процес виконання прийнятого рішення, утворюючи єдиний і безперервний життєвий цикл.

Інтеграція функціональної складової в процес практичної реалізації відбувається через чотири послідовні стадії:

1. Планування реалізації.

На цьому етапі розробляється детальний план дій (дорожня карта), визначаються конкретні строки, необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні) та встановлюються проміжні цілі. Планування задає чіткий вектор руху для всього колективу та дозволяє уникнути хаосу під час виконання складних багаторівневих завдань.

2. Організація виконання.

Ця функція передбачає доведення завдань до безпосередніх виконавців, створення цільових робочих груп, а також чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами. Організаційна складова дає відповідь на запитання, хто саме і за допомогою яких організаційних інструментів буде втілювати затверджене рішення в життя.

3. Мотивація працівників.

Навіть ідеально сплановане рішення може не принести очікуваного результату через низьку зацікавленість, страх перед змінами або психологічний опір персоналу. На думку Сазонової та С. В., Кисіля А. В., «у сучасних умовах господарювання велике значення для забезпечення процесу реалізації управлінських стратегічних рішень має мотивація виконавців. Працівники повинні знати не тільки про те, як і в які строки їм належить виконати, а й про винагороду за ефективну роботу» [84, с. 59]. Мотивація створює необхідну рушійну силу для швидкого впровадження інновацій.

4. Контроль результатів.

Це функція постійного зворотного зв'язку, яка супроводжує реалізацію рішення на всіх без винятку етапах. Контроль гарантує, що підприємство рухається заданим курсом, і дозволяє менеджменту оперативно реагувати на відхилення від початкового плану.

Відображення того, як саме функціональна складова (планування, організація, мотивація, контроль) вбудовується у загальний процес виконання, наведено в додатку А.

Як видно з наведеної схеми, функції управління є невід'ємною частиною процесної складової реалізації управлінського рішення. Вони об'єднуються в єдиний злагоджений механізм, де кожна з функцій послідовно доповнює попередню, що в підсумку гарантує досягнення цільових значень та успішне вирішення вихідної проблеми.

Будь-яке управлінське рішення, навіть ідеально сплановане на етапі розробки, під час своєї практичної реалізації стикається з впливом непередбачуваних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Функція контролю виступає критично важливим механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію про реальний хід виконання затвердженого плану. Без дієвої системи моніторингу існує високий ризик того, що ресурси підприємства будуть витрачені марно, а початкова проблема так і не буде вирішена.

На етапі безпосередньої реалізації управлінського рішення ключову роль відіграють два види контролю: поточний та заключний. Кожен із них виконує специфічні завдання та застосовується на різних стадіях життєвого циклу виконання завдання.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі втілення рішення в життя. Його головна мета полягає у безперервному моніторингу проміжних результатів та своєчасному виявленні будь-яких відхилень від заданого курсу. На думку Бондарчук Н.В., «поточний контроль полягає в постійному обстеженні процесу реалізації рішення згідно з організаційними заходами. Це дає змогу оперативно вносити необхідні корективи до заходів, якщо не додержують строків виконання або фактично добуті на цьому етапі результати суттєво відрізняються від очікуваних» [5, с. 65]. Саме завдяки поточному контролю керівник має змогу застосувати гнучкі підходи до управління, перерозподілити ресурси, змінити тактику або надати додаткові інструкції виконавцям ще до того, як ситуація стане критичною.

Своєю чергою, заключний контроль застосовується тоді, коли всі заплановані дії з реалізації управлінського рішення вже завершені. Його роль кардинально відрізняється від поточного моніторингу: він спрямований не на коригування процесу (оскільки змінити хід подій вже неможливо), а на комплексну оцінку підсумкової результативності. Під час заключного контролю менеджмент порівнює фактично досягнуті результати з тими цілями, які були сформульовані на початковому етапі. На думку Єрьоміна М. В., «процес реалізації рішення займає певний час, протягом якого можливі зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Це може вплинути на досягнення мети, як і потенційні помилки в самому проекті рішення. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно контролювати реалізацію рішення та своєчасно вносити корективи» [22, с. 60]. Накопичений під час фінального аналізу досвід формалізується та узагальнюється. Ця інформація стає безцінним ресурсом для запобігання аналогічним помилкам під час розробки наступних управлінських рішень.

Отже, поточний контроль діє як превентивний механізм, що захищає процес реалізації від збоїв у режимі реального часу, тоді як заключний контроль виконує функцію фінального аудиту та генератора управлінського досвіду. Разом вони формують замкнений цикл зворотного зв'язку, який гарантує, що ухвалене рішення досягне своєї мети з максимальною результативністю для організації.

Ефективність будь-якого управлінського рішення критично залежить від якості комунікаційних процесів усередині організації. У більшості сучасних підприємств суб'єкт, який ухвалює рішення (керівник), та об'єкт, який його виконує (лінійний персонал), — це різні люди. Якщо на етапі передачі інформації між цими рівнями управління виникають «шуми» або викривлення, кінцевий результат може кардинально відрізнятися від початкового задуму. Саме тому правильна організація процесу комунікації та точне доведення завдань до виконавців є не менш важливими, ніж сам акт вибору оптимальної альтернативи.

Процес доведення рішення до підлеглих не повинен обмежуватися сухим формальним наказом. Сучасний менеджмент вимагає розгорнутої комунікації, мета якої — не лише пояснити, що потрібно зробити, але й чому це важливо. Працівники часто демонструють природний опір змінам, особливо якщо не розуміють причин нових розпоряджень. Науковці Катренко А. В., Пасічник В. В. вважають, що, «важливо сприяти тому, щоб управлінське рішення було сприйнято людьми, і вони усвідомили його необхідність. Звичайно, може скластися така ситуація: управлінське рішення правильне, навіть інноваційне, але свідомість людей не готова до його сприйняття» [23, с. 115]. Тобто першочерговим завданням комунікації є подолання психологічного бар'єру та стереотипів минулого, щоб виконавець став однодумцем керівника.

Після того, як ідеологічне підґрунтя рішення пояснено, розпочинається етап організаційної комунікації — безпосереднє делегування завдань. Для уникнення втрати інформації або її подвійного трактування, процес комунікації має бути чітко регламентованим. Управлінець повинен визначити, які канали передачі інформації є найбільш релевантними: загальні збори, індивідуальні

бесіди, письмові розпорядження чи цифрові системи постановки завдань (наприклад, Trello чи ERP-системи).

Крім того, процес доведення ухвалених рішень обов'язково повинен містити двосторонній зв'язок (інтерактивну комунікацію). Менеджер має не лише озвучити завдання, але й переконатися, що виконавець правильно його зрозумів, має достатньо ресурсів та повноважень для його виконання. Практика доводить, що залучення виконавців до обговорення деталей реалізації на етапі постановки задачі значно підвищує їхню особисту відповідальність за кінцевий результат. Правильна організація процесу комунікації базується на трьох стовпах: психологічній підготовці персоналу до змін, виборі оптимальних і стандартизованих каналів передачі інформації та забезпеченні безперервного зворотного зв'язку (рис 1.4.).

Рисунок 1.4. Комунікаційне забезпечення процесу розробки та реалізації управлінських рішень

Джерело: складено на основі [11, 16, 26]

На рис. 1.4 узагальнено механізм впливу ключових поведінкових факторів на ефективність працівників у процесі реалізації управлінського рішення. Схема демонструє, що страх помилки та обмеження в часі змінюють поведінку виконавців, знижують їхню ініціативність, підвищують імовірність помилок і, як наслідок, негативно позначаються на результативності виконання поставлених завдань. Водночас на рисунку відображено основні управлінські заходи, за допомогою яких керівництво може послабити вплив зазначених чинників. Тільки за таких умов ухвалене керівництвом рішення буде втілене в життя максимально точно та вчасно.

Успішна реалізація управлінського рішення неможлива без урахування так званого «людського фактору». Навіть найбільш раціональне, математично обґрунтоване та технологічно досконале рішення може зазнати повного краху на етапі його практичного впровадження, якщо керівництво проігнорує поведінкові особливості та психологічний стан виконавців. Як справедливо зазначається у сучасних дослідженнях Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н., «кожна особистість має свій власний спосіб мислення та поведінки, і навіть при зіткненні з однією проблемою не можна знайти двох людей, які б діяли абсолютно однаково. Це пояснюється широким спектром особистісних факторів» [35].

В додатку Б узагальнено механізм впливу ключових поведінкових факторів на ефективність працівників у процесі реалізації управлінського рішення. Схема демонструє, що страх помилки та обмеження в часі змінюють поведінку виконавців, знижують їхню ініціативність, підвищують імовірність помилок і, як наслідок, негативно позначаються на результативності виконання поставлених завдань. Водночас на рисунку відображено основні управлінські заходи, за допомогою яких керівництво може послабити вплив зазначених чинників.

Для більш детального узагальнення проявів поведінкових факторів, їхніх наслідків для ефективності працівників та можливих управлінських заходів щодо їх подолання доцільно сформувати відповідну аналітичну характеристику, наведену в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив поведінкових та когнітивних факторів на ефективність реалізації управлінських рішень

Поведінковий фактор	Прояв під час реалізації рішення	Наслідки для ефективності працівників	Шляхи подолання з боку керівництва
Страх помилки та відповідальності	Відмова брати на себе ініціативу в умовах невизначеності. Робота суворо за посадовими інструкціями без гнучкості.	Виникнення «італійського страйку» (формального виконання без результату), саботаж або свідоме затягування термінів.	Розподіл відповідальності, створення безпечного середовища, де помилка сприймається як досвід, а не привід для покарання.
Упередження статус-кво (Status quo bias)	Природний опір будь-яким нововведенням. Прагнення використовувати старі, звичні алгоритми роботи замість нових.	Ігнорування інноваційних рішень, зниження мотивації, прихований конфлікт між «новими» та «старими» працівниками.	Розробка програм адаптації, детальне роз'яснення вигод від змін, залучення співробітників до обговорення ще до етапу впровадження.
Дефіцит часу (Time pressure)	Робота в умовах жорстких дедлайнів, що призводить до когнітивного перевантаження та «втоми від виборів».	Працівники використовують евристики (спрощення), діють імпульсивно, допускають велику кількість технічних помилок.	Чітке планування графіків (Agile/Scrum), зниження кількості альтернатив у завданні, делегування повноважень.

Джерело: сформовано автором на основі [47, 54]

Як видно з таблиці, страх помилки є одним із найпоширеніших бар'єрів. В умовах директивного (авторитарного) стилю управління виконавці бояться брати на себе відповідальність за можливі невдачі під час впровадження інновацій. Це паралізує ініціативність працівників, змушуючи їх обирати стратегію уникання замість активної участі у процесі змін.

Не менш руйнівним є упередження статус-кво. Люди природно схильні до стабільності та відчувають тривогу перед невідомим. На думку таких авторів, як Спяк Г. І., Собко О. М., Турчин Л. Я., це «упередження виникає через бажання

людей, щоб речі залишалися приблизно тими ж самими, що й раніше, а потенційні збитки від змін ми схильні вважати вищими, ніж потенційну вигоду» [54, с. 48]. Якщо керівник не проведе належну комунікаційну підготовку, навіть найкраще рішення буде відторгнуте колективом на етапі реалізації.

Крім того, обмеження в часі не дозволяють працівникам глибоко аналізувати ситуацію. Під постійним тиском дедлайнів виникає емоційне вигорання, а якість виконання завдань різко падає.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для забезпечення ефективної реалізації управлінського рішення керівник має виступати не лише в ролі адміністратора, але й у ролі лідера-психолога, який здатен нейтралізувати когнітивні спотворення свого персоналу.

1.3. Критерії оцінки якості та ефективності прийнятих і реалізованих рішень

Логічним завершенням життєвого циклу будь-якого управлінського рішення є комплексна оцінка його результативності. Навіть найдосконаліша ідея, що пройшла етапи детального планування та організації, потребує підсумкового аудиту для розуміння того, чи досягло підприємство поставленої цілі. У теорії менеджменту фундаментальним критерієм такого оцінювання виступає ефективність. Як зазначається у фахових дослідженнях таких науковців як Парій Л. В., Кубрак А. О. «ефективність рішення – це ступінь відповідності очікуваного рівня корисного ефекту для особи що приймає рішення від проведення операції бажаному рівню корисності» [48, с. 76]. Проте на практиці розраховані «на папері» очікування управлінців майже ніколи стовідсотково не збігаються з тим, що компанія отримує в реальності. Саме тому в науковій літературі виділяють теоретичну та фактичну ефективність, ключові відмінності між якими наведено у таблиці 1.4.

Різниця між двома видами ефективності формується під впливом так званого фактору «тертя» реального світу.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика теоретичної та фактичної ефективності управлінського рішення

Ознака порівняння	Теоретична (апріорна) ефективність	Фактична ефективність
Час та етап визначення	Розраховується до моменту реалізації (безпосередньо на етапі планування та вибору альтернативи).	Визначається лише після повної реалізації рішення на практиці та отримання кінцевих результатів.
База для розрахунку	Ідеалізовані математичні моделі, прогнози, бізнес-плани та внутрішні нормативи підприємства.	Реально витрачені ресурси (час, фінанси) та фактично отриманий дохід чи соціальний ефект.
Вплив зовнішнього середовища	Припускає стабільність умов або враховує лише заздалегідь спрогнозовані ризики (за допомогою СРПР).	Вбирає в себе всі непередбачувані зміни кон'юнктури ринку, дії конкурентів та форс-мажорні обставини.
Вплив людського фактору	Передбачає стовідсоткову виконавчу дисципліну та ідеальну мотивацію всього персоналу.	Враховує реальний опір змінам, помилки виконавців, затримки та когнітивні спотворення.

Джерело: сформовано на основі [36, 41, 42]

Теоретична (апріорна) ефективність слугує своєрідним еталоном. Вона показує, який максимальний результат може отримати підприємство за умови, що зовнішнє середовище буде стабільним, а виконавці спрацюють бездоганно. Це ідеалізований орієнтир, на який покладається керівник під час затвердження плану дій, адже саме на основі високої теоретичної ефективності інвестори та топ-менеджмент виділяють бюджети на реалізацію проєкту.

Натомість фактична ефективність є об'єктивною констатацією реальності. Вона відображає справжнє співвідношення досягнутого ефекту до реально витрачених ресурсів. Ця розбіжність є абсолютно природним явищем у менеджменті. На думку Нікітіної Л. О. та Яценко І. Л., «людина, яка приймає рішення має діяти, знаючи, що рішення і плани бувають ідеальними, а обставини і люди реальні, тому управлінське рішення, план несе в собі можливість не тільки успіху, але й невдачі» [45, с. 77]. Будь-який, навіть найдетальніший план

стикається з похибками виконання, непередбачуваними змінами законодавства, зривами дедлайнів постачальниками або прихованим психологічним саботажем працівників.

Головним завданням висококваліфікованого менеджера є не просто розрахувати високу апріорну ефективність на етапі підготовки, а забезпечити таку якість комунікації, мотивації та контролю, щоб фактичний результат після реалізації рішення максимально наблизився до початкових теоретичних очікувань. Чим меншим є розрив між теоретичною та фактичною ефективністю, тим вищим є рівень управлінської компетенції на підприємстві.

Сучасний бізнес-простір вимагає від керівників комплексного підходу до аналізу результатів своєї діяльності. Оцінювати ухвалене та реалізоване рішення виключно через призму отриманого прибутку є помилковим, оскільки підприємство — це складна соціально-економічна система, де фінансові, кадрові та управлінські процеси тісно переплетені. Як зазначається у наукових дослідженнях, «класифікацію ефективності управлінських рішень поділяють на: організаційну, економічну, соціальну, технологічну, психологічну, правову, екологічну, етичну і політичну» [26, с. 53]. Відповідно до тематики нашого дослідження, найбільш вагомими для всебічної оцінки життєздатності комерційного підприємства є чотири базові підходи: організаційний, економічний, соціальний та психологічний. Їх порівняльна характеристика наведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень

Підхід до оцінки	Сутність ефективності в межах підходу	Базові потреби, що реалізуються
1	2	3
Організаційна	Факт досягнення цілей підприємства за менший час або меншим числом залучених працівників.	Потреби в організації стабільного робочого процесу, безпеці, керованості та порядку.

продовження таблиці 1.5.

1	2	3
Економічна	Зіставлення фінансового результату (додаткового продукту) із сукупними витратами ресурсів.	Потреби у фінансовій стабільності, максимізації прибутку та підвищенні рентабельності.
Соціальна	Досягнення соціальних цілей для працівників та суспільства загалом із найменшими витратами.	Потреби в інформації, нових знаннях, творчій праці, самовираженні та якісному спілкуванні.
Психологічна	Формування сприятливого морального клімату та психологічного комфорту для виконавців.	Потреби у визнанні, повазі, внутрішньому спокої, вільному часі та відчутті власної значущості.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3, 21, 51)

Ефективність управлінського рішення є багатовимірним індикатором, який неможливо звести до єдиної цифри. Економічний підхід традиційно вважається фундаментом для будь-якої комерційної структури. У його основі лежить суто ресурсна результативність.

На думку Ачкасової Л.М., економічна ефективність визначається як «співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації конкретного управлінських рішень, і витрат на його розробку і реалізацію» [1, с. 55]. Якщо витрати часу, зусиль і грошей на впровадження рішення (наприклад, нової IT-системи) значно перевищують фінансову вигоду від нього, таке рішення визнається економічно неефективним, навіть якщо воно є передовим із технічної точки зору.

Однак досягнення високих фінансових показників неможливе без належного організаційного підходу. Організаційна ефективність відображає якість побудови самого робочого процесу на етапі реалізації. Її суть полягає у здатності керівництва налагодити взаємодію між підрозділами так, щоб завдання виконувалося без дублювання функцій, простоїв чи зриву дедлайнів.

Водночас сучасний менеджмент неможливий без урахування людського капіталу, що зумовлює критичну важливість соціального та психологічного підходів. Соціальна ефективність проявляється у покращенні умов праці,

забезпеченні співробітників можливостями для кар'єрного зростання та справедливої винагороди. Психологічна ж ефективність фокусується на внутрішньому стані колективу: усуненні конфліктів, нейтралізації страху перед помилками (про який ми писали раніше) та забезпеченні емоційного комфорту. Задоволений працівник генерує значно вищі результати.

Цілісна оцінка реалізованого рішення вимагає синергії всіх чотирьох підходів. Керівник не повинен гнатися виключно за економічною вигодою, адже ігнорування соціально-психологічних потреб персоналу неминуче призведе до прихованого саботажу, плинності кадрів та падіння загальної результативності підприємства у майбут

Якість управлінського рішення є його фундаментальною характеристикою, яка формується ще на етапі розробки (до початку фактичного впровадження) та безпосередньо визначає його майбутню життєздатність. У сучасній теорії менеджменту якість не розглядається як абстрактне поняття. Як зазначається у наукових дослідженнях (Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю.), «якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача (споживачів) і забезпечують реальність його реалізації» [3,с.84]. Щоб гарантувати таку реальність, рішення ще на стадії обґрунтування повинно відповідати чітким кількісним та якісним параметрам.

До базових параметрів, за якими визначається якість рішення до моменту його виконання, відносяться:

Показник ентропії (кількісної невизначеності проблеми). Цей параметр демонструє рівень інформаційної прозорості ситуації. Якщо проблема сформульована виключно описово (якісно) і не має математичного вираження, показник ентропії дорівнює нулю. Чим більше параметрів проблеми виражено точними кількісними даними, тим ближчим показник є до одиниці, що свідчить про високу якість підготовки рішення.

Ступінь ризику. Визначає рівень потенційних загроз для вкладених у реалізацію проекту ресурсів (фінансових, матеріальних, часових інвестицій).

Якісне рішення завжди містить заздалегідь розраховані межі допустимого ризику.

Ступінь адекватності (точність прогнозу). Цей параметр показує, наскільки розроблена менеджментом теоретична модель рішення відповідає фактичним даним реального бізнес-середовища, на основі яких вона була побудована.

Імовірність реалізації. Розрахунковий показник, який апріорі оцінює шанси на успішне виконання поставленого завдання в межах заданих стандартів якості, бюджету та термінів.

Для комплексного розуміння того, як якість взаємодіє з іншими критеріями на етапі підбиття підсумків управлінського циклу, використовується трикритеріальна модель (рис 1.5.). Вона наочно демонструє, що якість не існує ізольовано, а є базовим фундаментом єдиного простору результатів.

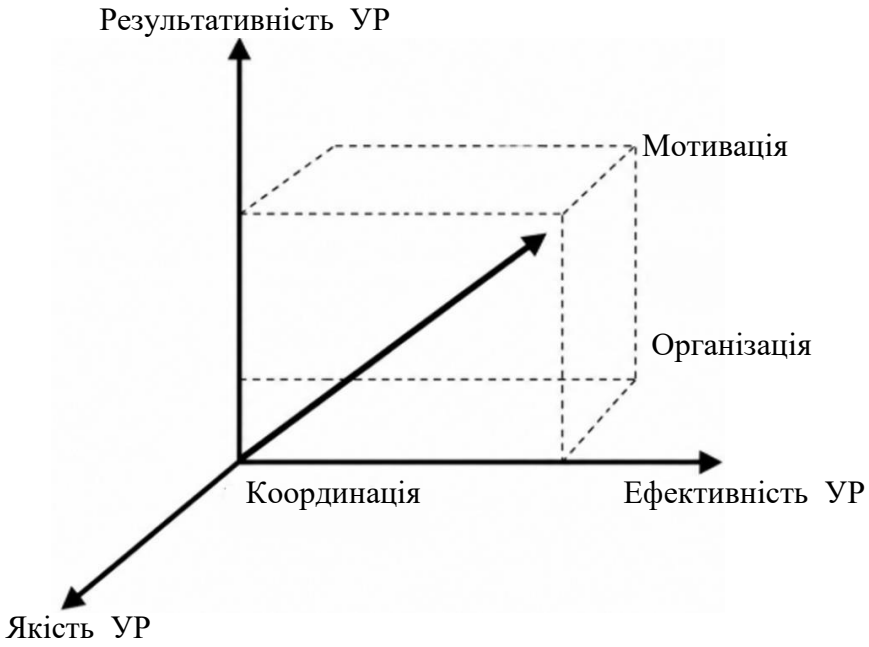

Рисунок 1.5. Графічна інтерпретація трикритеріальної моделі оцінки результатів прийняття управлінських рішень
Джерело: складено на основі [1, 6, 8, 17]

Аналізуючи наведену графічну інтерпретацію, можна простежити нерозривний системний взаємозв'язок між трьома векторами: якістю, результативністю та ефективністю. На думку Гринчак Н. А., «модель оцінки результатів управлінських рішень у координатах «результативність -

ефективність - якість» показала, що єдино допустимою можливістю економічного впливу на суб'єкт регулювання та управління є наслідки, що описуються цими критеріями та оцінюються лише їх позитивними значеннями» [17,с.71]. Це означає, що висока результативність (факт досягнення цілі) та економічна ефективність (максимізація прибутку) є недосяжними, якщо на початковому етапі параметри якості (ентропія, ризик, адекватність) були проігноровані або розраховані з похибками.

Оцінка якості управлінського рішення до його впровадження виконує функцію своєрідного «фільтра безпеки», який гарантує, що організаційні ресурси не будуть витрачені на реалізацію завідомо нежиттєздатних або надмірно ризикових проектів.

Економічна оцінка реалізованого управлінського рішення є ключовим індикатором успішності роботи менеджменту. Після того як рішення пройшло всі етапи від розробки до практичного впровадження, керівництву необхідно перевести отримані результати у площину конкретних фінансових розрахунків. Головна мета такої оцінки полягає у визначенні ресурсної результативності — тобто співвідношення між отриманим корисним ефектом та витратами, які організація понесла для його досягнення. Як зазначається у фаховій літературі (автори Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін) «при оцінці показника ефективності необхідно кількісно оцінити результат (вплив) та витрати. Оцінка ефективності управлінських рішень – це кінцевий результат злагодженої роботи зі збирання та аналізу даних» [9,с.128].

Для розрахунку цієї ефективності у сучасній практиці застосовують прямі (за результатами діяльності) та непрямі (порівняльні) методи економічної оцінки, які для наочності систематизовано у таблиці 1.6.

Детальний аналіз наведених методів показує, що вибір конкретного інструменту залежить від того, наскільки легко можна виокремити фінансовий результат від конкретного рішення із загального грошового потоку підприємства.

Таблиця 1.6

Прямі та непрямі методи економічної оцінки управлінських рішень

Назва методу	Тип підходу	Сутність та особливості застосування	База для розрахунку
За безпосередніми результатами діяльності	Прямий	Базується на оцінці прямого ефекту від реалізації функцій чи досягнення локальних цілей. Застосовується, коли фінансовий ефект можна чітко відокремити.	Відношення нормативних (стандартних) витрат ресурсу до реально витраченого обсягу під час реалізації.
За кінцевими результатами діяльності	Прямий	Оцінює глобальний вплив рішення на підприємство. Заснований на розрахунку загальної ефективності виробництва в цілому.	Фіксована, статистично обґрунтована частка (зазвичай 20–30%) від загального отриманого прибутку.
Метод зіставлення різних варіантів	Непрямий	Застосовується тоді, коли прямий економічний ефект вирахувати складно. Передбачає порівняння кількох альтернатив у схожих умовах.	Різниця між співвідношенням «прибуток/витрати» для нового (впровадженого) та базового (попереднього) варіантів.

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 14, 17, 26. 34]

Прямі методи є найбільш точними, оскільки оперують реальними фінансовими показниками (прибутком або зекономленими витратами), які з'явилися виключно завдяки впровадженню управлінської ідеї. Наприклад, якщо менеджмент вирішив автоматизувати лінію пакування, метод за безпосередніми результатами дозволить чітко вирахувати економію фонду оплати праці та порівняти її з вартістю закупленого обладнання.

Проте в управлінській практиці часто зустрічаються рішення (наприклад, проведення масштабного навчання персоналу або зміна організаційної структури), економічний ефект від яких неможливо прямо й миттєво перевести у гроші. У таких випадках застосовується непрямий метод, який дозволяє оцінити життєздатність рішення шляхом математичного зіставлення поточних результатів із минулими базовими періодами або з показниками конкурентів.

Слід розуміти важливий нюанс економічної оцінки: проста стабільність діяльності не дорівнює ресурсній ефективності. На думку Мальцева А. М., «якщо керівник своїми рішеннями лише підтримує виробництво на одному рівні, то економічна ефективність управлінського рішення буде дорівнює нулю, в той же час інші види ефективності можуть бути і значними, наприклад, соціальна або екологічна» [38,с.35]. Тобто справжня економічна ефективність виникає лише тоді, коли управлінське рішення генерує додатковий продукт або суттєво оптимізує поточні витрати підприємства порівняно зі статус-кво.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було досліджено теоретико-методологічні засади технології прийняття та реалізації управлінських рішень, що дозволило сформувати цілісне розуміння цього багаторівневого процесу.

По-перше, з'ясовано, що сучасний менеджмент вимагає застосування розширеного підходу до розуміння управлінського рішення. Це не просто одномоментний інтелектуальний акт вибору альтернативи, а комплексний життєвий цикл, що починається з ідентифікації проблеми і завершується лише після повної практичної реалізації та оцінки результатів. Залежно від рівня поінформованості керівники застосовують раціональну, поведінкову або ірраціональну моделі вибору, проходячи через послідовні технологічні етапи обґрунтування.

По-друге, доведено, що ключовим викликом є етап практичного впровадження затвердженої альтернативи у життя. Навіть математично ідеальне рішення може зазнати краху через ігнорування «людського фактору». Для нейтралізації страху помилок, упередження статус-кво та опору змінам необхідна глибока інтеграція всіх функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Налагоджена система комунікації та дієвий поточний контроль виступають превентивними механізмами, що захищають процес реалізації від збоїв.

По-третє, логічним завершенням управлінського циклу є оцінка якості та ефективності рішень. Визначено, що між теоретичною (прогнозною) та фактичною ефективністю об'єктивно існує розрив, зумовлений фактором непередбачуваності реального бізнес-середовища. Для комплексної оцінки результатів необхідно застосовувати не лише прямі й непрямі методи розрахунку економічної (ресурсної) результативності, але й враховувати організаційні, соціальні та психологічні наслідки. Підсумовуючи всю складність цього механізму, можна стверджувати, що, процес обґрунтування і прийняття управлінських рішень містить як об’єктивні, так і суб’єктивні компоненти, навички і вміння, сувору формалізацію та інтуїцію. Отже, цей процес слід розглядати як об’єднання науки, досвіду і мистецтва управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В ТОВ «АВ МЕТАЛ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АВ метал груп» є одним із наймасштабніших українських виробників та постачальників на ринку металопрокату. Компанія має розгалужену багаторівневу структуру, що дозволяє їй ефективно обслуговувати клієнтів по всій території України. Як зазначається в офіційній фінансовій звітності підприємства, «органами управління Товариства є загальні збори та виконавчий орган. Загальні збори Учасників є вищим органом Товариства, який має право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства. «.

Враховуючи величезні масштаби діяльності, широку географію присутності та різнопрофільність завдань, компанія відійшла від жорсткої лінійної ієрархії і побудувала дивізіональну організаційну структуру. Саме дивізіональний підхід найкраще відповідає масштабам ТОВ «АВ метал груп», оскільки він дозволяє делегувати оперативне управління керівникам окремих напрямів (дивізіонів), залишаючи за Головним офісом (м. Дніпро) виключно стратегічний контроль та фінансове планування. Організаційна структура підприємтсва наведена в додатку В

Головною метою компанії є створення найуспішнішої мережі з корпоративним гаслом «Робимо метал доступним». Для реалізації цієї місії діяльність компанії структурно поділена на три ключові автономні дивізіони:

1. Дивізіон оптово-роздрібного збуту. Це базовий вид діяльності та найбільший за масштабами підрозділ. Він управляє асортиментом із понад 650 товарних позицій (чорний, нержавіючий, алюмінієвий прокат, кріплення, профнастил тощо). Дивізіон має територіальну (географічну) структуру підпорядкування: він керує понад 300 торговими оптово-роздрібними представництвами (металобазами) у всіх регіонах України.

2. Дивізіон власного високотехнологічного виробництва. Підприємство не лише перепродає, але й самостійно виготовляє продукцію 8 категорій. Цей продуктовий дивізіон повністю автономно відповідає за виробництво арматури, дроту, круглого прокату, профільних труб та металевих сіток.

3. Дивізіон логістики та сервісних послуг. Цей структурний блок відповідає за транспортне забезпечення (власний потужний автопарк компанії) та послуги первинної металообробки на місцях.

Дивізіональна організаційна структура дозволяє ТОВ «АВ метал груп» залишатися стійким лідером ринку. Поєднання централізації стратегічних рішень на рівні Директора та децентралізації поточного управління на рівні керівників дивізіонів гарантує гнучкість, необхідну для швидкого реагування на потреби клієнтів по всій країні

Для того щоб об’єктивно оцінити якість управлінських рішень, які приймаються топ-менеджментом ТОВ «АВ метал груп», необхідно проаналізувати фінансові результати його діяльності. Базовим індикатором успішності бізнес-стратегії компанії є динаміка її доходів та витрат, яку наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 рр.

Показники	дані за роками (млн.грн)			Відхилення			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	абсолютні (млн.грн)		відносні	
				2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	12002,6	18215,3	21943,7	6212,7	3728,4	51,76	20,47
Інші операційні доходи	70,8	136,2	88,4	65,4	-47,8	92,42	-35,10
Інші доходи	2,4	2,6	97,6	0,1	95,0	5,76	3697,67
Разом доходи	**12075,9**	**18354,1**	**22129,7**	**6278,3**	**3775,6**	**51,99**	**20,57**
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	-9706,4	-16230,0	-20011,1	-6523,6	-3781,1	67,21	23,30

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати	-297,2	-236,6	-284,4	60,6	-47,8	-20,39	20,20
Витрати на збут	-689,4	-731,1	-902,0	-41,8	-170,9	6,06	23,37
Інші операційні витрати	-567,9	-157,6	-73,7	410,3	83,9	-72,25	-53,24
інші витрати	-784,7	-943,2	-761,1	-158,5	182,1	20,20	-19,30
Витрати з податку на прибуток	-6,5	-11,4	-19,4				
Разом	-12052,0	-18309,9	-22051,6	-6257,9	-3741,7	51,92	20,44
Чистий прибуток	23,8	44,3	78,1	20,4	33,9	85,58	76,53

Складено на основі фінзвітності ТОВ «АВ метал груп»

Аналіз показників звіту про фінансові результати ТОВ «АВ Метал Груп» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів як доходів, так і витрат. Упродовж досліджуваного періоду підприємство зберігало позитивний фінансовий результат, а чистий прибуток демонстрував стійку тенденцію до зростання.

Дохід від реалізації продукції, робіт і послуг у 2023 році збільшився на 6 212,7 млн грн, або на 51,76 %, і становив 18 215,3 млн грн. У 2024 році виручка зросла ще на 3 728,4 млн грн, або на 20,47 %, до 21 943,7 млн грн. Така динаміка свідчить про розширення обсягів продажу металопродукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інші операційні доходи у 2023 році майже подвоїлися, збільшившись на 65,4 млн грн, або на 92,42 %, однак у 2024 році скоротилися на 47,8 млн грн, або на 35,10 %, і становили 88,4 млн грн. Водночас інші доходи у 2024 році суттєво зросли – з 2,6 млн грн до 97,6 млн грн, що позитивно вплинуло на загальний обсяг доходів.

Загальна сума доходів у 2023 році зросла на 6 278,3 млн грн, або на 51,99 %, а у 2024 році – ще на 3 775,6 млн грн, або на 20,57 %, досягнувши 22 129,7 млн грн. Це підтверджує стабільне нарощування доходної бази підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році збільшилася на 6 523,6 млн грн, або на 67,21 %, а у 2024 році – ще на 3 781,1 млн грн, або на 23,30 %, і становила 20 011,1 млн грн. Зростання собівартості випереджало темпи приросту доходу від реалізації, що свідчить про посилення витратного навантаження на основну діяльність.

Адміністративні витрати у 2023 році скоротилися на 60,6 млн грн, або на 20,39 %, що свідчить про оптимізацію управлінських витрат. У 2024 році вони знову зросли на 47,8 млн грн, або на 20,20 %, і становили 284,4 млн грн.

Витрати на збут демонстрували стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році вони збільшилися на 41,8 млн грн, або на 6,06 %, а у 2024 році – ще на 170,9 млн грн, або на 23,37 %, досягнувши 902,0 млн грн. Це може бути пов’язано зі збільшенням транспортних, складських та маркетингових витрат.

Позитивною тенденцією є суттєве скорочення інших операційних витрат. У 2023 році вони зменшилися на 410,3 млн грн, або на 72,25 %, а у 2024 році – ще на 83,9 млн грн, або на 53,24 %, і становили лише 73,7 млн грн. Інші витрати після зростання у 2023 році на 20,20 % у 2024 році скоротилися на 182,1 млн грн, або на 19,30 %.

Загальна сума витрат у 2023 році зросла на 6 257,9 млн грн, або на 51,92 %, а у 2024 році – ще на 3 741,7 млн грн, або на 20,44 %, досягнувши 22 051,6 млн грн. Незважаючи на значне зростання витрат, темпи приросту доходів забезпечили збереження позитивного фінансового результату.

Чистий прибуток підприємства зріс з 23,8 млн грн у 2022 році до 44,3 млн грн у 2023 році, а у 2024 році досяг 78,1 млн грн. Абсолютний приріст у 2024 році становив 33,9 млн грн, або 76,53 %, що свідчить про покращення кінцевих результатів діяльності.

Отже, у 2022–2024 роках ТОВ «АВ Метал Груп» демонструвало стійке зростання доходів та чистого прибутку. (рис 2.1.)

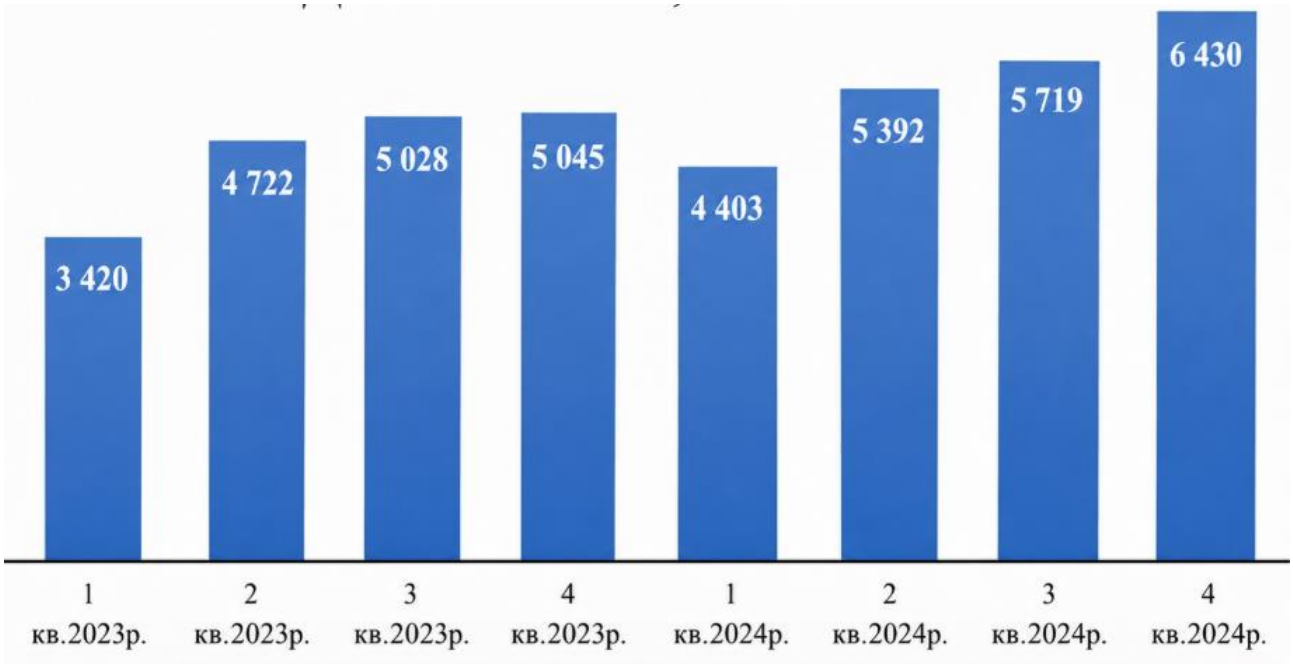

Рисунок 2.1. Доходи від основної діяльності ТОВ «АВ метал груп» по кварталах
Джерело: звіт про управління за 2024 рік

Як підкреслюється в офіційному Звіті про управління підприємства за 2023 рік, «ТОВ 'АВ метал груп' збільшив чистий дохід від операційної діяльності... майже на 70% порівняно з 2022 роком. Тобто Компанія покращила свої показники та повернулася на довоєнні результати 2021 року». Це стало можливим завдяки швидкій адаптації менеджменту до нових умов: виникла гостра необхідність відбудови житлових і нежитлових споруд в Україні, що зумовило колосальне зростання попиту на сталевий прокат.

Від якості та оперативності управлінського рішення залежить результативні показники діяльності підприємства. Зокрема, вважаємо за доцільне проаналізувати вплив якості управління на суму чистого доходу». Керівництво ТОВ «АВ метал груп» зуміло прийняти правильні стратегічні та логістичні рішення (швидка релокація запасів, забезпечення безперебійного постачання в умовах війни), що дозволило повністю конвертувати ринковий попит у реальне зростання прибутковості.

Наступним кроком в оцінці організаційно-економічного стану ТОВ «АВ метал груп» є аналіз його ліквідності та фінансової стійкості. Якщо оцінка

динаміки доходів та витрат демонструє високу прибутковість поточних управлінських рішень, то показники майнового стану відображають здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями та його загальну незалежність від зовнішніх кредиторів. Для підприємства-металотрейдера з розгалуженою дивізіональною структурою контроль за цими індикаторами є критично важливим, адже компанія оперує значними обсягами товарних запасів та дебіторської задолженості.

Для комплексного аналізу згрупуємо вихідні дані з фінансової звітності підприємства (Балансу) та розрахуємо ключові коефіцієнти ліквідності й стійкості у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 рр.

	дані за роками			Відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Вихідні дані							
оборотні активи	8477,4	10225,1	1994,2	1747,8	-8231,0	20,62	-80,50
запаси	6481,4	7213,5	1473,6	732,1	-5740,0	11,30	-79,57
дебіторська заборгованість	1937,5	2999,7	533,1	1062,2	-2466,6	54,82	-82,23
грошові кошти	9,1	7,1	0,6	-2,0	-6,5	-21,70	-91,71
поточні зобовязання	3915,4	5195,5	1088,3	1280,1	-4107,2	32,69	-79,05
Розрахункові дані							
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,165	1,968	1,832	-0,2	-0,1	-9,10	-6,90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,510	0,580	0,478	0,1	-0,1	13,71	-17,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,001	0,001	0,0	0,0	-40,99	-60,41

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності

Аналізуючи розраховані показники, можна зробити об'єктивні висновки щодо якості стратегії управління капіталом ТОВ «АВ метал груп».

Оцінка ліквідності підприємства демонструє специфічну для великих металотрейдерів структуру. Як стверджує Висоцький М. О., коефіцієнт загальної

(поточної) ліквідності «вказує, яку частину поточних зобов’язань підприємство здатне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи (в тому числі матеріальні запаси)». За аналізований період цей показник у ТОВ «АВ метал груп» стабільно перевищує нормативне значення (норма > 1). У 2022 році він становив 2,29, а у 2024 році незначно знизився до 1,97. Це означає, що активів компанії цілком достатньо для покриття поточних боргів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким (падає з 0,003 до 0,001). Згідно з офіційним звітом керівництва, компанія може погасити негайно (грошима) лише 0,1% своїх зобов'язань. Це свідоме управлінське рішення: в умовах інфляції менеджмент не акумулює готівку на рахунках, а миттєво реінвестує її у формування масштабних запасів металопрокату на складах, які й гарантують загальну високу платоспроможність.

Аналіз фінансової стійкості вказує на агресивну стратегію зростання. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу) становить лише 0,16–0,18, тоді як коефіцієнт фінансової залежності утримується на рівні 0,82–0,84 (тобто понад 80% бізнесу фінансується за рахунок кредиторів). Хоча у класичній теорії це вважається ризикованим, для компанії-імпортера та дистриб'ютора таких масштабів використання товарних кредитів та позик є головним драйвером розширення частки ринку. Позитивним сигналом є те, що власний капітал зростає випереджаючими темпами (+33,74% у 2023 та +31,86% у 2024 роках), що свідчить про поступове зміцнення майнової незалежності підприємства в результаті акумуляції нерозподіленого прибутку.

Заключним етапом фінансового аналізу ТОВ «АВ метал груп» є оцінка його ділової активності. Цей блок показників є критично важливим для великого металотрейдера, оскільки він демонструє, наскільки швидко ресурси компанії (запаси на складах, борги клієнтів) перетворюються на реальні «живі» гроші. Чим швидше відбувається цей кругообіг, тим менше підприємство потребує залучення додаткового зовнішнього фінансування.

Для аналізу використаємо дані агрегованої звітності (переведені у мільйони гривень) та розрахуємо ключові коефіцієнти ділової активності (оборотності) у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 рр.

Показник	Дані за роками			відхилення			
				абсолютне (+ / -)		відхилення (%)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
ВИХІДНІ ДАНІ, млн грн							
1. Дохід від реалізації	12002,62	18215,32	21943,69	6212,70	3728,37	51,76	20,47
2. Валюта балансу (Активи)	6905,52	9025,89	10830,68	2120,37	1804,79	30,71	19,99
3. Запаси	5007,82	6481,38	7213,52	1473,56	732,14	29,43	11,30
4. Торговельна дебіторська заборгованість	369,83	557,51	491,42	187,68	-66,09	50,75	-11,85
5. Торговельна кредиторська заборгованість	678,99	1 003,63	1 285,17	324,64	281,54	47,81	28,05
РОЗРАХУНКОВІ ДАНІ							
Оборотність активів (Дохід/Активи), разів	1,74	2,02	2,03	0,28	0,01	16,09	0,50
Оборотність запасів (Дохід/Запаси), разів	2,40	2,81	3,04	0,41	0,23	17,08	8,19
Оборотність дебіторської заборг. (Дохід/Дебіторка), разів	32,45	32,67	44,65	0,22	11,98	0,68	36,67
Оборотність кредиторської заборг. (Дохід/Кредиторка), разів	17,68	18,15	17,07	0,47	-1,08	2,66	-5,95
Період обороту запасів (360/Оборотність), днів	150	128	118	-22	-10	-14,67	-7,81
Період погашення дебіторської заборг., днів	11	11	8	0	-3	0,00	-27,27
Період погашення кредиторської заборг., днів	20	20	21	0	1	0,00	5,00

Джерело: розраховано та згруповано автором на основі агрегованої фінансової звітності підприємства

Дані таблиці беззаперечно доводять високу ефективність операційного управління ТОВ «АВ метал груп». Усі ключові індикатори ділової активності демонструють потужну позитивну динаміку.

Загальна оборотність активів зросла з 1,74 у 2022 році до 2,03 у 2024 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена у майно підприємства, генерує понад дві гривні доходу від реалізації продукції. Найважливішим показником для металотрейдера є оборотність запасів. Незважаючи на те, що компанія утримує на своїх металобазах продукції на колосальну суму понад 7,2 млрд грн (у 2024 р.), період обороту цих запасів скоротився з 150 до 118 днів. Логістичні рішення керівництва дозволили пришвидшити розпродаж металопрокату зі складів більш ніж на місяць, що вивільнило величезний обсяг оборотних коштів.

Вражаючими є також результати управління боргами. Згідно з науковими підходами оборотність дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік дебіторська заборгованість компанії перетворюється в грошові кошти. У ТОВ «АВ метал груп» цей показник досяг феноменального рівня: 44,65 рази у 2024 році. Період погашення дебіторської заборгованості становить всього 8 днів. Це означає, що компанія працює з клієнтами переважно за передоплатою або надає дуже жорсткі, короткострокові товарні кредити.

Водночас оборотність кредиторської заборгованості показує, скільки разів за рік кредиторська заборгованість компанії перетворюється в грошові кошти. Для ТОВ «АВ метал груп» період погашення розрахунків із постачальниками становить 20–21 день. Таким чином, період надходження грошей від покупців (8 днів) є значно коротшим за період виплат постачальникам (21 день). Така конфігурація операційного циклу є ідеальною з точки зору фінансового менеджменту, адже вона повністю страхує компанію від касових розривів.

Для остаточного підбиття підсумків щодо фінансово-економічного стану ТОВ «АВ метал груп» необхідно здійснити оцінку рентабельності. Якщо доходи та прибутки показують абсолютні масштаби заробітку, то рентабельність є відносним показником, який характеризує ступінь ефективності використання ресурсів. Чистий прибуток від продажу не є кінцевим фінансовим результатом

господарської діяльності. Знання собівартості продукції і прибуток від продажів може допомогти вам визначити такий показник, як рентабельність (табл 2.4.).

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 рр.

Показник	дані за роками			відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
ВИХІДНІ ДАНІ, млн грн							
1. Дохід від реалізації	12002,62	18215,32	21943,69	6212,70	3728,37	51,76	20,47
2. Валовий прибуток	2296,27	1985,35	1932,64	-310,92	-52,71	-13,54	-2,66
3. Чистий прибуток	23,86	44,27	78,13	20,41	33,86	85,57	76,48
4. Валюта балансу (Активи)	6905,52	9 025,89	10830,68	2120,37	1804,79	30,71	19,99
5. Власний капітал	1099,18	1 470,07	1 938,37	370,89	468,30	33,74	31,86
РОЗРАХУНКОВІ ДАНІ, %							
Валова рентабельність продажів (Валовий прибуток / Дохід)	19,13	10,90	8,81	-8,23	-2,09	-43,02	-19,17
Чиста рентабельність продажів (ROS) (Чистий прибуток / Дохід)	0,20	0,24	0,36	0,04	0,12	20,00	50,00
Рентабельність активів (ROA) (Чистий прибуток / Активи)	0,35	0,49	0,72	0,14	0,23	40,00	46,94
Рентабельність власного капіталу (ROE) (Чистий прибуток / Власний капітал)	2,17	3,01	4,03	0,84	1,02	38,71	33,89

Джерело: розраховано та згруповано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.4 відкривають надзвичайно цікаву картину фінансової стратегії компанії, де спостерігається різнонаправлена динаміка ключових показників.

З одного боку, валова рентабельність продажів стрімко знижується: з 19,13% у 2022 році до 8,81% у 2024 році (падіння майже вдвічі). Це підтверджує нашу попередню тезу про те, що собівартість металопрокату (через інфляцію та подорожчання логістики) зростає значно швидше, ніж компанія має змогу підвищувати ціни для кінцевих споживачів.

З іншого боку, незважаючи на падіння валової маржі, показники остаточної прибутковості демонструють стабільне зростання. Чиста рентабельність продажів (ROS) зросла з 0,20% до 0,36%. Хоча у відносному вираженні це дуже низький показник (компанія заробляє лише 36 копійок чистого прибутку зі 100 гривень доходу), в абсолютних сумах багатомільярдних оборотів (21,9 млрд грн) це перетворюється на солідні 78 млн грн прибутку.

Особливої уваги заслуговують показники віддачі на капітал. Як зазначається у науковій літературі, на думку Хільковця В. Ю., «рентабельність активів показує, скільки прибутку компанія отримує від своїх активів... [а] рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку компанія отримує від свого власного капіталу». На підприємстві ТОВ «АВ метал груп» рентабельність активів (ROA) зросла з 0,35% до 0,72%, а рентабельність власного капіталу (ROE) збільшилася майже вдвічі: з 2,17% до 4,03%.

Проведений фінансовий аналіз доводить, що менеджмент ТОВ «АВ метал груп» ухвалює управлінські рішення на користь стратегії «ефекту масштабу». Компанія свідомо жертвує високою націнкою (валовою рентабельністю) заради швидкого обертання колосальних обсягів металопрокату та завоювання ринку. Це дозволяє їй генерувати дедалі більший чистий прибуток і забезпечувати постійне зростання рентабельності власного капіталу інвесторів.

2.2. Аналіз існуючої системи розробки та вибору управлінських рішень

Управління такою масштабною мережевою компанією, як ТОВ «АВ метал груп», вимагає чітко регламентованого, але водночас надзвичайно гнучкого механізму ухвалення рішень. Враховуючи дивізіональну структуру підприємства та мінливість зовнішнього середовища (особливо в умовах воєнного стану), процес генерації альтернатив та вибору фінального варіанту дій топ-менеджментом компанії не є суто теоретичним, а носить яскраво виражений прикладний характер.

На практиці цей процес в центральному апараті управління (м. Дніпро) організовано у вигляді послідовного алгоритму:

1. Ідентифікація проблеми та збір оперативної інформації.

Ініціатором необхідності прийняття рішення найчастіше виступає або вище керівництво (Загальні збори чи Директор), або керівники регіональних дивізіонів, які стикаються з поточними викликами. Збір даних відбувається за допомогою корпоративних інформаційних систем. Наприклад, завдяки впровадженню електронного документообігу (системи M.E.Doc та «Вчасно») топ-менеджмент має змогу миттєво отримувати зведені звіти з понад 300 металобаз по всій країні. Це дозволяє керівництву швидко оцінити масштаб проблеми (наприклад, падіння продажів у певному регіоні або нестачу енергопостачання на виробничій лінії).

2. Генерація альтернативних варіантів

Після фіксації проблеми до процесу підключаються керівники профільних дивізіонів (логістики, виробництва або збуту). Генерація альтернатив відбувається у форматі внутрішніх нарад та мозкових штурмів. В умовах кризових ситуацій розробляється щонайменше 2–3 кардинально різні варіанти дій. Яскравим практичним прикладом генерації альтернатив є ситуація з роботою виробничих потужностей у Харкові навесні 2022 року під час обстрілів. Керівництво розглядало кілька альтернатив: зупинити виробництво повністю, скоротити обсяги або ж релокувати обладнання. Було обрано та згенеровано

найбільш складну, але дієву альтернативу — фізичне перенесення бізнес-процесів у безпечніші регіони.

3. Оцінка та «фільтрація» альтернатив

Згенеровані варіанти проходять жорстку оцінку за трьома ключовими критеріями:

- фінансовий відділ розраховує прогнозовані витрати та очікуваний рівень рентабельності (саме ці результати ми аналізували у попередньому пункті).
- оцінюється ризик для життя працівників та загроза втрати активів.
- чи вистачить у компанії власних логістичних потужностей (автопарку) для реалізації задуманого плану.

4. Вибір оптимального рішення та його затвердження

Після всебічного аналізу Директор підприємства одноосібно (в межах своїх повноважень) або Загальні збори учасників (якщо рішення стосується великих інвестицій) обирають фінальний варіант. Вибір завжди фіксується документально. Відмова від паперових носіїв та перехід на використання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) дозволили топ-менеджменту ТОВ «АВ метал груп» скоротити час від моменту остаточного вибору альтернативи до моменту її офіційного затвердження і передачі у філії з кількох днів до кількох хвилин.

Існуюча система розробки рішень топ-менеджментом підприємства базується на поєднанні жорсткої економічної аналітики та здатності керівників до швидкого реагування на форс-мажорні обставини, що загалом забезпечує компанії стійке лідерство на ринку металопрокату.

Управління великими активами ТОВ «АВ метал груп» вимагає від керівництва застосування чітких методів обґрунтування рішень. Враховуючи специфіку металотрейдингу (постійні біржові коливання цін на метал, великі обсяги запасів, складна логістика) та вплив кризових факторів, менеджмент компанії комбінує кількісні (математичні) та якісні (евристичні) методи.

Фактичне застосування цих методів у щоденній діяльності апарату управління ТОВ «АВ метал груп» систематизовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Практичне застосування методів обґрунтування управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Практичне застосування в ТОВ «АВ метал груп»
Кількісні	Бюджетування та фінансове прогнозування	Розрахунок планових витрат, надходжень та касових розривів.	Визначення жорстких лімітів на закупівлю сировини на наступний місяць. Фінансовий відділ розраховує, який обсяг металу можна закупити, щоб не допустити дефіциту оборотних коштів.
Кількісні	Лінійне програмування (оптимізація)	Математичне знаходження найвигіднішого варіанту за наявних обмежень ресурсів.	Використовується логістичним дивізіоном для розрахунку найкоротших і найдешевших маршрутів доставки металу власним автопарком до понад 300 регіональних металобаз.
Кількісні	Оцінка ефективності інвестицій	Розрахунок терміну окупності (PP) та чистої приведеної вартості (NPV).	Фінансове обґрунтування інфраструктурних рішень. Наприклад, порівняння вартості закупівлі сонячних електростанцій для баз із поточними витратами на дизельні генератори.
Якісні	Експертні оцінки (мозковий штурм)	Колективний пошук нестандартних ідей в умовах відсутності точних вхідних даних.	Застосовується вищим керівництвом для вирішення форс-мажорних завдань (наприклад, розробка термінового алгоритму релокації виробничих потужностей з Харкова у 2022 році).
Якісні	Сценарне планування (дерево рішень)	Розробка варіантів дій для різних (оптимістичних / песимістичних) варіантів розвитку подій.	Управління кредитними ризиками. Менеджмент встановлює індивідуальні ліміти товарного кредиту для гуртових покупців залежно від сценаріїв їхньої платоспроможності в умовах війни.

Джерело: сформовано автором

Можна простежити чіткий розподіл методів за рівнями управління. Кількісні методи є щоденним інструментом для фінансового та логістичного

дивізіонів, які вирішують рутинні операційні завдання і мають справу з точними масивами цифр (кілометраж, тоннаж, ціни).

Натомість якісні методи є ексклюзивним інструментом топ-менеджменту. В умовах високої турбулентності, коли класичні математичні моделі перестають працювати через неможливість передбачити відключення електроенергії чи зміну лінії фронту, керівництво компанії покладається виключно на експертизу, швидкий обмін думками та сценарне планування для ухвалення стратегічних рішень щодо збереження активів.

Функціонування дивізіональної структури ТОВ «АВ метал груп», яка налічує понад 300 торгових представництв по всій Україні, унеможливлює мікроменеджмент. Головний офіс фізично не здатний щохвилини контролювати кожну відвантажену тонну металу чи кожен маршрут доставки на місцях. Тому в компанії вибудована чітка система розподілу повноважень: централізація стратегічних рішень та максимальна децентралізація операційної діяльності.

Наочно цей механізм розподілу відповідальності представлено на рисунку 2.2.

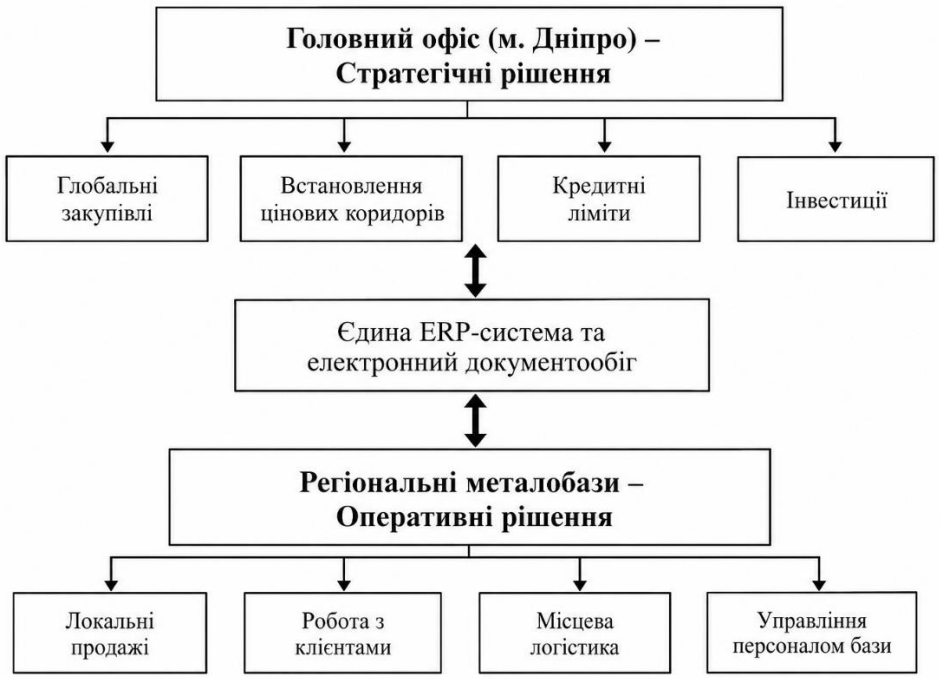

Рисунок 2.2. Матриця розподілу управлінських повноважень у ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: складено автором на основі матеріалів компанії

Аналіз внутрішніх бізнес-процесів показує, що межа повноважень між центром та філіями проходить через фінансові та безпекові ліміти:

1. Зона відповідальності Центрального апарату (Топ-менеджмент) Головний офіс встановлює «правила гри» та приймає рішення, що несуть високий рівень фінансового ризику для всієї мережі. До їхніх виключних повноважень належить:

- враховуючи біржову специфіку металопрокату, саме центр щоденно формує базові прайс-листи для всіх регіонів на основі вартості закупівлі сировини та курсу валют;
- як зазначалося раніше, рішення про надання відстрочки платежу (товарного кредиту) великим оптовим клієнтам приймається виключно фінансовим відділом у Дніпрі після перевірки контрагента;
- рішення про те, з якого заводу і на яку центральну регіональну базу відправити великі партії металу (вагонні чи великовантажні норми), приймає центральна логістична служба.

2. Зона відповідальності керівників регіональних металобаз Директори філій на місцях наділені широкою автономією в межах затверджених центрами бюджетів і планів продажу. Вони приймають такі оперативні рішення:

- керівник бази має право самостійно приймати рішення щодо надання дрібних знижок клієнтам (у межах затвердженого центром «цінового коридору») для стимулювання збуту в своєму регіоні.
- рішення про маршрутизацію місцевої доставки металу клієнтам автомобілями вантажопідйомністю до 5-10 тонн приймаються диспетчерами на самих базах залежно від поточної завантаженості.
- найм лінійного персоналу (менеджерів з продажу, комірників, вантажників), а також оперативне реагування на місцеві форс-мажори (наприклад, графіки використання генераторів під час відключень світла) повністю делеговано керівникам металобаз.

Щоб така децентралізація не призвела до втрати керованості, зв'язок між рівнями забезпечується через жорсткий цифровий контроль. Усі оперативні

рішення, прийняті на металобазах (відвантаження, оплати, залишки), миттєво фіксуються в єдиній обліковій системі. Це дозволяє центральному апарату не втручатися в щоденну роботу баз, але при цьому бачити результати їхньої діяльності в режимі реального часу.

Для ТОВ «АВ метал груп», яке оперує понад 300 металобазами та власним автопарком, швидкість і точність передачі даних є критичним фактором успіху. Ухвалення управлінських рішень щодо логістичних маршрутів чи обсягів закупівель металопрокату неможливе без надійної інформаційної бази. Будь-яка затримка інформації про залишки на складах або втрата первинних документів від постачальників може призвести до касових розривів або зупинки постачання.

Розуміючи ці ризики, керівництво компанії радикально трансформувало підходи до роботи з даними. Наочно систему обміну інформацією під час ухвалення логістичних та закупівельних рішень представлено на рисунку 2.3.

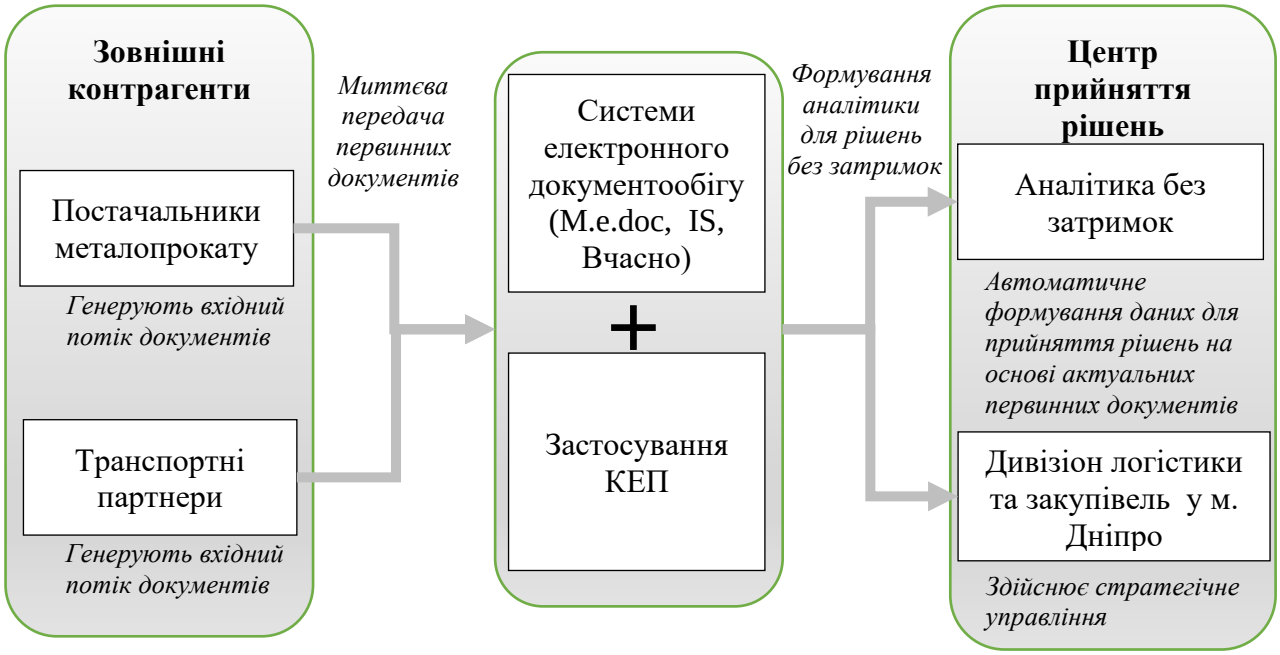

Рисунок 2.3. Модель інформаційного забезпечення процесів логістики та закупівель ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: складено автором

Згідно з офіційною звітністю підприємства, компанією було прийнято стратегічне рішення щодо поступового переходу на електронний документообіг з контрагентами та партнерами. Пріоритетними системами для обміну

первинними бухгалтерськими документами в електронному вигляді із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) було обрано:

- систему електронного документообігу M.E.Doc IS;
- онлайн-сервіс «Вчасно».

Впровадження цих систем дозволило керівництву ТОВ «АВ метал груп» усунути низку критичних бар'єрів в інформаційному забезпеченні:

1. Раніше рішення могли ухвалюватися на основі застарілих даних, оскільки паперові документи від постачальників ішли поштою кілька днів. Тепер дані про закупівлю металу миттєво потрапляють до бази, що дозволяє логістам відразу планувати транспорт під ці обсяги.
2. Виключено ризик фізичної втрати документів під час поштового пересилання між головним офісом та регіональними філіями.
3. Відмова від паперу позитивно впливає на довкілля (екополітика компанії) та суттєво зменшує адміністративні витрати на утримання архіву.

Завдяки високому рівню надійності даних, дивізіон логістики має змогу в режимі реального часу відстежувати рух кожної партії вантажу, а фінансовий відділ — контролювати графік платежів постачальникам. Це робить оперативні управлінські рішення максимально точними та захищеними від людського фактору (помилок під час ручного введення даних).

Незважаючи на високий рівень автоматизації (ERP-системи) та використання точних математичних розрахунків для логістики й фінансів, управлінські рішення у ТОВ «АВ метал груп» приймаються живими людьми. Особливо це стосується стратегічного рівня управління, де в умовах воєнного стану та турбулентності ринку жодна комп'ютерна програма не здатна врахувати всі непередбачувані змінні. Тому на вибір кінцевої альтернативи колосальний вплив мають суб'єктивні фактори: психологія керівників, їхній досвід та загальна корпоративна політика компанії.

Для більш детального аналізу систематизуємо ключові суб'єктивні фактори та їхній практичний вплив на управлінські рішення в компанії у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив суб'єктивних факторів на вибір управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»

Суб'єктивний фактор	Сутність фактору	Практичний вплив на вибір рішень у ТОВ «АВ метал груп»
Досвід та інтуїція вищого керівництва	Здатність топ-менеджменту приймати рішення на основі «відчуття ринку» за браком точних даних.	В умовах перших місяців війни та руйнування ланцюгів постачання саме інтуїція та багаторічний досвід роботи в металургійній галузі дозволили керівництву швидко обрати правильні альтернативи щодо релокації запасів та переходу на нових європейських постачальників металу.
Схильність до ризику	Психологічна готовність керівника обирати альтернативи з високим рівнем невизначеності заради максимізації прибутку.	Менеджмент компанії демонструє високу толерантність до ризику: рішення про масштабну експансію мережі та надання товарних кредитів оптовим покупцям підтримуються, попри загальну нестабільність в країні. Це свідомий вибір на користь агресивного завоювання частки ринку.
Корпоративна політика та місія	Набір неписаних та задокументованих правил, що формують організаційну культуру (місія: «Робимо метал доступним»).	Відіграє роль «фільтра» для рішень регіональних директорів. Навіть маючи автономію, керівник філії не прийме рішення про необґрунтоване завищення цін для роздрібного покупця, оскільки це суперечить корпоративній політиці доступності та шкодить репутації національного бренду.
Соціальна відповідальність та емпатія	Врахування інтересів персоналу та суспільства, а не лише економічної вигоди (максимізації прибутку).	Впливає на вибір соціально орієнтованих альтернатив: збереження робочих місць для працівників релокованих філій, інвестиції в безпеку праці на виробництві (облаштування укриттів) та активна підтримка обороноздатності країни, навіть якщо це несе додаткові операційні витрати.
Стиль лідерства	Спосіб взаємодії керівника з підлеглими під час генерації ідей (авторитарний, демократичний).	У компанії переважає демократично-колегіальний стиль при розробці стратегій (мозкові штурми директорів дивізіонів) та жорстко-авторитарний під час виконання оперативних логістичних наказів на місцях.

Аналізуючи наведені фактори, можна зробити висновок, що суб'єктивізм у ТОВ «АВ метал груп» є не недоліком, а радше конкурентною перевагою.

В умовах багаторівневої дивізіональної структури корпоративні цінності та єдине бачення цілей дозволяють синхронізувати рішення понад 300 керівників регіональних металобаз. Водночас саме лідерські якості, емпатія та сміливість топ-менеджменту в центральному офісі гарантують компанії здатність швидко адаптуватися до криз, генерувати нестандартні ідеї (наприклад, автономізація баз за допомогою сонячної енергетики) та утримувати лідерські позиції на ринку металопрокату.

2.3. Оцінка якості процесу реалізації рішень та виявлення проблем

Прийняття обґрунтованого рішення — це лише перший етап управлінського циклу. Ключовим індикатором ефективності менеджменту ТОВ «АВ метал груп» є фактична здатність дивізіональної мережі втілити ці рішення у життя. Завдяки використанню єдиної ERP-системи та електронного документообігу («Вчасно», M.E.Doc), центральний апарат компанії має змогу вести точний статистичний облік статусу виконання наказів та розпоряджень.

Для оцінки якості процесу реалізації згрупуємо агреговані дані щодо виконання рішень головного офісу за ключовими напрямами діяльності протягом останнього звітного року у таблиці 2.7.

Дані розрахункової таблиці демонструють високий загальний рівень виконавчої дисципліни в компанії (майже 89% рішень реалізуються ідеально). Проте в розрізі категорій спостерігається чітка диференціація.

Логістичні рішення демонструють найвищий відсоток виконання (94,5%). Це пояснюється тим, що компанія володіє власним автопарком та не залежить від сторонніх перевізників. Маршрут, затверджений у Дніпрі, виконується водіями компанії майже зі стовідсотковою точністю. Незначний відсоток зривів (1,5%) припадає на форс-мажори в дорозі (повітряні тривоги, перекриття трас).

Таблиця 2.7

Аналіз фактичного рівня реалізації управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп» (за напрямами)

Категорія управлінських рішень	Питома вага в загальному обсязі рішень, %	Виконано в повному обсязі та вчасно, %	Виконано частково або із затримкою, %	Не реалізовано / скасовано, %
1. Логістичні та закупівельні (маршрутизація, переміщення запасів, закупівля металу)	45 %	94,5 %	4,0 %	1,5 %
2. Операційно-збутові (зміна прайс-листів, встановлення лімітів, акції на металобазах)	35 %	89,2 %	8,3 %	2,5 %
3. Кадрові та адміністративні (найм, звільнення, графіки роботи, преміювання)	15 %	85,4 %	10,1 %	4,5 %
4. Стратегічні та інвестиційні (відкриття нових філій, закупівля сонячних станцій, релокація)	5 %	72,0 %	20,5 %	7,5 %
СЕРЕДНІЙ ПОКАЗНИК ПО КОМПАНІЇ	100 %	88,8 %	8,4 %	2,8 %

Джерело: сформовано та розраховано на основі внутрішніх даних системи контролю виконання підприємства.

Операційні рішення виконуються на рівні 89,2%. Зміна цін або встановлення кредитних лімітів автоматично блокується або дозволяється в ERP-системі. Керівник металобази фізично не може відвантажити товар в борг, якщо це рішення не затверджено системою.

Стратегічні та інвестиційні рішення мають найбільший відсоток затримок (20,5%) та скасувань (7,5%). Це об'єктивний наслідок роботи в умовах війни. Рішення про будівництво нового цеху або відкриття великого металосервісного

центру може бути призупинене на етапі реалізації через раптові блекаути, зміну лінії фронту або затримку імпортного обладнання на кордоні.

Наочно процес втрати (або затримки) управлінських рішень на етапі їх реалізації можна зобразити у вигляді «воронки результативності» (рис. 2.4).

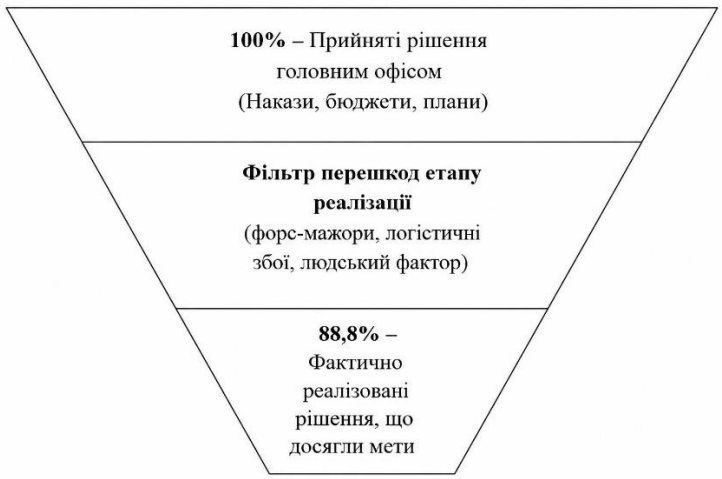

Рисунок 2.4. Воронка результативності виконання управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: Розроблено актором

ТОВ «АВ метал груп» має надзвичайно ефективний механізм впровадження рутинних (логістичних та торгових) рішень завдяки жорсткій цифровізації. Проблемною зоною залишається лише реалізація стратегічних проектів, які гальмуються під впливом неконтрольованих зовнішніх факторів макросередовища.

Аналіз «воронки результативності» (рис. 2.5) засвідчив, що понад 11% управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп» виконуються із затримкою або скасовуються. Для того, щоб виявити «вузькі місця», через які втрачається ефективність, необхідно розібрати сам алгоритм передачі рішення від керівника до кінцевого виконавця на металобазі.

Типовий бізнес-процес реалізації оперативного завдання на підприємстві наведено на рисунку 2.5.

Рис. 2.5. Процес реалізації управлінського рішення менеджера про запуск виконання завдання
Джерело: складено автором

Як видно з наведеної моделі, процес має кілька критичних точок: етап комунікації, етап безпосереднього виконання та етап контролю з можливим поверненням на доопрацювання. Аналіз внутрішньої звітності ТОВ «АВ метал груп» за 2022–2024 роки дозволяє класифікувати всі причини збоїв на цих етапах і звести їх у таблицю 2.8.

Оцінка впливу «людського фактора» Як показує практика ТОВ «АВ метал груп», саме людський фактор часто стає непереборним бар'єром для виконання навіть ідеально розрахованих математичних (логістичних) рішень. Компанія стикається з колосальним кадровим дефіцитом: значна частина досвідчених робітників (водії великовантажних авто, кранівники, оператори станів) була мобілізована, а частина персоналу мігрувала.

Таблиця 2.8

Матриця причин нереалізації або затримок управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»

Група причин	Конкретні фактори впливу	Наслідки для процесу реалізації рішення
Зовнішні (Форс-мажорні)	1. Ракетні обстріли та повітряні тривоги. 2. Дефіцит електроенергії (блекаути). 3. Руйнування логістичних шляхів.	Зупинка виробничих ліній (зокрема, з виготовлення сітки та профнастилу). Зрив графіків доставки металу клієнтам власним автопарком. Блокування роботи складів (неможливість роботи кранів для відвантаження металу).
Організаційно-комунікаційні	1. Збої в роботі серверів та систем ERP/M.E.Doc через відсутність зв'язку. 2. Перевантаженість керівників філій.	Рішення зависає на етапі «Пояснення завдання» (див. рис. 2.6). Регіональні менеджери отримують накази із запізненням або не можуть вчасно прозвітувати про їх виконання у Дніпро.
Людський фактор (Кадрові проблеми)	1. Відтік кваліфікованих кадрів (міграція, мобілізація). 2. Психологічне вигорання та стрес. 3. Опір змінам з боку лінійного персоналу.	Найбільш непередбачувана група ризиків. Новий некваліфікований персонал припускається помилок під час комплектування багатотонних партій металу. Знижується загальна виконавча дисципліна на місцях через роботу в умовах постійної небезпеки.

Джерело: розроблено автором на основі звітів про управління ТОВ «АВ метал груп»

В умовах залучення нових працівників (у тому числі перенавчання жінок на традиційно «чоловічі» спеціальності) зростає відсоток браку на етапі виконання завдань. Керівникам доводиться витрачати значно більше часу на етап «Менеджер тестує роботу» та повертати завдання на етап «Внесення коректив» (згідно з рис. 2.6). Крім того, постійний стрес від військових дій призводить до зниження концентрації уваги працівників, що безпосередньо впливає на швидкість реалізації наказів центрального апарату.

Основною проблемою в системі управління ТОВ «АВ метал груп» є не якість самих рішень (вони обґрунтовані та прибуткові), а вразливість процесу їхньої реалізації перед зовнішніми шоками (відключення світла) та дефіцитом кваліфікованого людського ресурсу на місцях.

Незважаючи на те, що ТОВ «АВ метал груп» успішно використовує системи електронного документообігу (M.E.Doc, «Вчасно») для взаємодії з контрагентами та продублювало сервери для безпеки даних під час війни, внутрішня ІТ-інфраструктура мережі має певні слабкі місця. При масштабах у понад 300 металобаз будь-яка затримка в передачі інформації між складом та центральною ERP-системою призводить до спотворення даних, на основі яких Головний офіс ухвалює оперативні рішення. Для виявлення цих «вузьких місць» проаналізуємо поточний стан інформаційного забезпечення та розрахуємо орієнтовні втрати робочого часу в процесі реалізації рішень (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка впливу недоліків ІТ-інфраструктури на реалізацію управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»

Слабке місце ІТ-системи	Сутність проблеми	Негативний вплив на процес управління та реалізації рішень	Орієнтовні втрати часу / ресурсів
1. Відсутність наскрізної BI-аналітики (Business Intelligence)	Зведення даних з регіональних філій у єдині управлінські звіти для топ-менеджменту частково виконується у ручному режимі (через зведення Excel-таблиць).	Затримка в ухваленні стратегічних рішень щодо ціноутворення. Керівництво бачить загальну картину продажів із запізненням.	Від 1 до 3 днів на формування зведеного щомісячного звіту по всій мережі.
2. Вразливість локальних мереж баз до блекаутів	Під час відключень світла та перебоїв з інтернетом на металобазах втрачається прямий зв'язок із центральною базою даних у Дніпрі.	Спотворення інформації про залишки металу. Головний офіс може ухвалити рішення про відвантаження партії товару, якого фактично вже немає на локальному складі.	Від 2 до 6 годин розсинхронізації даних; ризик логістичних збоїв (хості пробіги фур).
3. Відсутність мобільних терміналів (додатків) у комірників	Облік відвантаження металу на відкритих майданчиках баз ведеться комірниками у паперовому вигляді, після чого дані фізично переносяться оператором у комп'ютер.	Високий ризик «людського фактора». Подвійна робота з даними суттєво уповільнює процес обслуговування роздрібних і дрібнооптових клієнтів.	Затримка відвантаження на 15–20 хвилин на кожного клієнта; помилки при перенесенні даних.

Наведені у таблиці дані чітко показують, що розрив між ухваленням рішення та його виконанням часто криється саме в технологічній площині нижнього рівня. Наприклад, стратегічне рішення Директора змінити прайс-лист або перемістити запаси деформується на етапі локального виконання. Відсутність мобільних додатків у працівників складу (комірників, стропальників) призводить до того, що первинний потік інформації фіксується на папері. У поєднанні з перебоями в роботі інтернету через атаки на енергосистему це створює так званий «інформаційний вакуум»: центральний апарат управління протягом кількох годин не бачить реальної картини залишків на роздрібних точках.

Крім того, відсутність сучасних систем предиктивної аналітики (штучного інтелекту або BI-дашбордів) змушує фінансовий відділ витрачати дорогоцінний час на ручне агрегування даних замість того, щоб генерувати нові прибуткові альтернативи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічного стану та системи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп».

У підрозділі 2.1 встановлено, що підприємство є одним із лідерів ринку металопрокату України та функціонує на основі дивізіональної структури управління. Попри складні умови господарювання, у 2024 році компанія отримала 21,94 млрд грн доходу та 78,13 млн грн чистого прибутку. Водночас виявлено зниження валової рентабельності та високу залежність від позикового капіталу.

У підрозділі 2.2 з’ясовано, що стратегічні рішення приймаються центральним офісом у м. Дніпро, тоді як регіональним підрозділам делеговано оперативне управління. Для обґрунтування рішень використовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу.

У підрозділі 2.3 встановлено, що 88,8 % управлінських рішень реалізуються своєчасно та в повному обсязі. Основними причинами втрати ефективності рішень є форс-мажорні обставини, дефіцит кваліфікованого персоналу та недосконаліть інформаційного забезпечення.

Отже, система управління ТОВ «АВ метал груп» є загалом ефективною, проте потребує вдосконалення інструментів реалізації управлінських рішень, зокрема за рахунок цифровізації процесів, підвищення кадрової стійкості та розвитку сучасних методів моделювання бізнес-процесів. Саме розробці таких заходів присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій підтримки

Як було виявлено під час аналізу (див. табл. 2.9), головним інформаційним «вузьким місцем» ТОВ «АВ метал груп» є відсутність наскрізної BI-аналітики. Процес зведення даних з понад 300 металобаз в єдині Excel-таблиці займає від 1 до 3 днів. Це унеможливлює миттєве моделювання альтернатив керівництвом під час різких коливань біржових цін на метал.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити сучасну Систему підтримки прийняття рішень (СППР) на базі платформи Microsoft Power BI. Цей інструмент дозволить автоматично агрегувати дані з облікової системи підприємства та електронного документообігу («Вчасно», M.E.Doc) у режимі реального часу. Практичний вплив СППР на якість управління відображено у порівняльній матриці (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння існуючої та запропонованої моделі аналізу даних у ТОВ «АВ метал груп»

Критерій оцінки	Існуючий стан (Ручне зведення в Excel)	Запропонований стан (СППР на базі Power BI)	Практичний результат для менеджменту
1	2	3	4
Швидкість збору даних	1–3 робочі дні (залежить від швидкості подачі звітів філіями)	Миттєво (дані оновлюються автоматично при кожній транзакції на базі)	Усунення затримок у прийнятті оперативних рішень щодо ціноутворення.
Моделювання альтернатив	Статичне (потребує ручного перерахунку формул для кожного сценарію)	Динамічне (моделювання «What-If» сценаріїв за допомогою повзунків на дашборді)	Можливість за секунди побачити, як зміна ціни на арматуру на 5% вплине на загальний прибуток мережі.

продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
Візуалізація та контроль	Багатосторінкові таблиці, складні для швидкого сприйняття директором	Інтерактивні дашборди з індикаторами (червоний/зелений) по кожному регіону	Фокусування уваги керівництва лише на проблемних філіях (управління за відхиленнями).
Вплив «людського фактору»	Високий ризик помилок при зведенні даних (копіювання/вставлення)	Нульовий (пряма інтеграція з базою даних SQL)	Стовідсоткова достовірність інформації для стратегічних рішень.

Логіка інтеграції запропонованої системи в існуючу IT-інфраструктуру підприємства наочно зображена на рисунку 3.1.

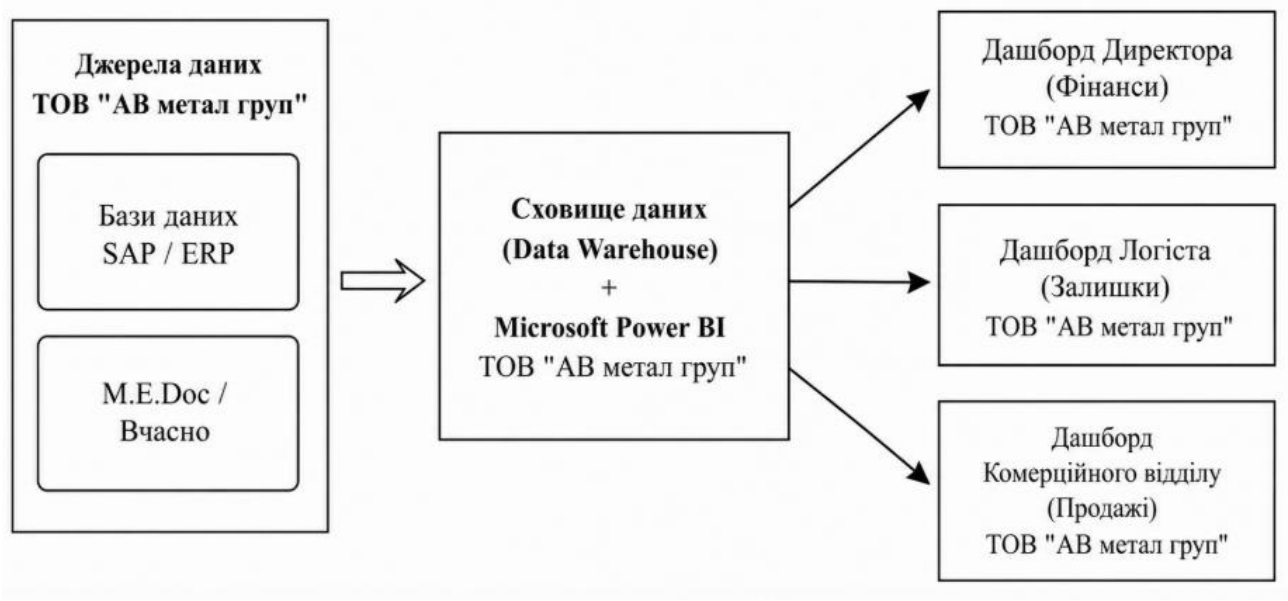

Рисунок 3.1. Архітектура Системи підтримки прийняття рішень ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: розроблено автором

Будь-яке інноваційне рішення має бути фінансово виправданим. Для розрахунку економічної ефективності впровадження Power BI використаємо класичні інвестиційні метрики: термін окупності (PP) та коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI).

Для забезпечення системи необхідно придбати ліцензії Power BI Pro для 50 ключових керівників (центральний апарат та директори найбільших філій) і

залучити консалтингову IT-компанію для розробки персоналізованих дашбордів. Розрахунок наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності впровадження СППР (Power BI) у ТОВ «АВ метал груп»

Стаття доходів (витрат)	Формула (Обґрунтування розрахунку)	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції		
- Ліцензії програмного забезпечення	50 акаунтів × 20 міс. × 12 міс. × 40 грн (курс)	0,48
- Послуги IT-інтегратора (розробка дашбордів)	1000 годин роботи × 1500 грн/год	1,50
Загальна вартість впровадження	0,48 + 1,50	1,98
2. Очікуваний річний економічний ефект		
- Економія фонду оплати праці аналітиків	Вивільнення 300 год/міс. робочого часу аналітиків (300 год × 12 міс. × 250 грн/год)	0,90
- Додатковий прибуток від усунення дефіциту товару	Завдяки миттєвій аналітиці залишків компанія уникне втрачених продажів (оціночно +0,02% до валового прибутку у 1,93 млрд грн за 2024 р.)	3,86
Загальний річний грошовий потік (Net Profit):	0,90 + 3,86	4,76
3. Показники ефективності інвестицій		
Термін окупності	Інвестиції / Річний грошовий потік (1,98 / 4,76)	0,41 року (≈ 5 місяців)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	140,4 %

Розрахунки доводять високу практичну доцільність запропонованого заходу. Інвестувавши 1,98 млн грн у розгортання сучасної Системи підтримки прийняття рішень, ТОВ «АВ метал груп» не лише повністю поверне ці кошти менш ніж за 5 місяців, але й кардинально змінить якість управління. Керівництво

позбудеться інформаційного вакууму, зможе миттєво моделювати фінансові альтернативи та базуватиме свої рішення на 100% достовірних даних.

Як було встановлено під час діагностики системи управління (табл. 2.9), найбільш вразливим етапом реалізації логістичних та збутових рішень у ТОВ «АВ метал груп» є рівень «останньої милі» — безпосереднє відвантаження металу на регіональних базах. Робота комірників із паперовими накладними та подальше ручне перенесення даних в облікову систему створюють «інформаційний вакуум», уповільнюють виконання наказів Головного офісу та призводять до простоїв автотранспорту.

Для усунення цих втрат пропонується провести реінжиніринг процесів за допомогою нотації BPMN 2.0 та впровадити WMS-модуль (систему управління складом) із використанням мобільних терміналів збору даних (ТЗД) для працівників відкритих майданчиків.

Порівняльний аналіз тривалості виконання типового оперативного рішення (відвантаження партії металу) за діючою моделлю «As-Is» (Як є) та оптимізованою моделлю «To-Be» (Як має бути) наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз оптимізації бізнес-процесу «Реалізація логістичного рішення на базі» (за методологією BPMN)

Етап процесу (Пул/Доріжка)	Діюча модель «As-Is» (Паперова)	Оптимізована модель «To-Be» (BPMN + WMS)	Економія часу на 1 операції
1	2	3	4
1. Отримання завдання (Головний офіс ➔ База)	Менеджер роздруковує наказ/накладну і фізично несе її комірнику на відкритий майданчик (5-10 хв).	Завдання миттєво з'являється на екрані мобільного терміналу (ТЗД) комірника через Wi-Fi (1 хв).	~ 8 хвилин
2. Комплектація металу (Комірник ➔ Кран)	Комірник візуально шукає потрібний сортамент металу, робить помітки ручкою на папері (15 хв).	ТЗД прокладає оптимальний маршрут до конкретної зони зберігання та зчитує штрих-код партії (5 хв).	~ 10 хвилин

продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4
3. Контроль та зворотний зв'язок (База ➔ Офіс)	Комірник повертається в офіс, віддає папери оператору для ручного внесення факту відвантаження в ERP (10-15 хв).	Комірник натискає кнопку «Виконано» на ТЗД. Дані автоматично синхронізуються з центральною ERP (0 хв).	~ 15 хвилин
ЗАГАЛЬНИЙ ЧАС реалізації 1 рішення	30 – 40 хвилин	6 – 8 хвилин	~ 25 – 30 хв.

Джерело: розроблено та оцінено автором на основі хронометражу робочого часу

Логіку оновленого процесу, що забезпечує миттєвий моніторинг виконання рішень, наочно відображено на рисунку 3.2.

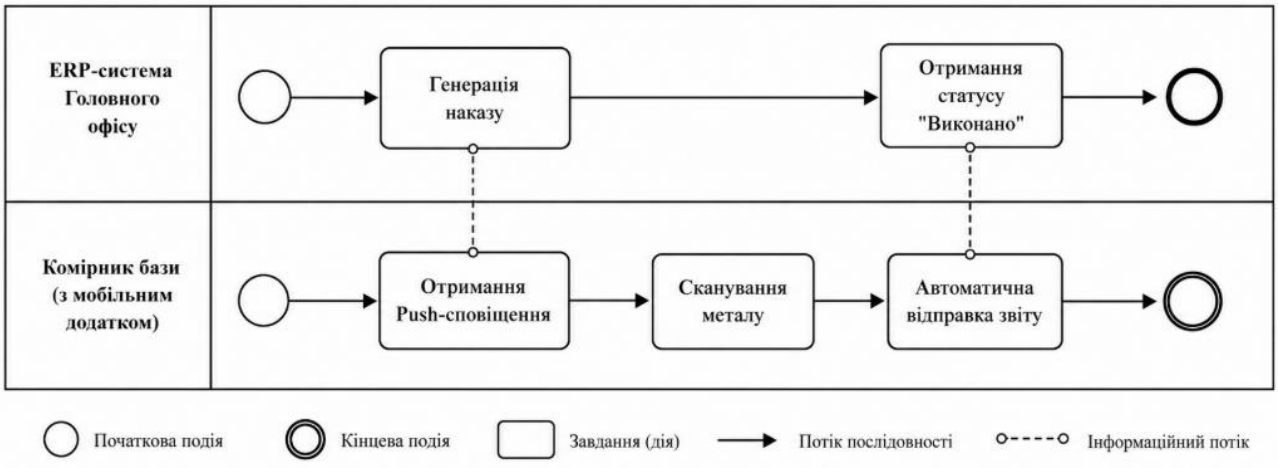

Рисунок 3.2. Оптимізована BPMN-модель процесу реалізації логістичного рішення на металобазі
Джерело: Розроблено автором

Головний економічний ефект від впровадження BPMN-оптимізації та мобільних терміналів досягається за рахунок різкого скорочення простоїв власного та найманого автотранспорту підприємства. Розрахунок річної економії та вартості впровадження наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності від впровадження мобільних терміналів та оптимізації процесів складу

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції на автоматизацію (Investments)		
- Закупівля захищених мобільних терміналів збору даних (ТЗД)	600 шт. (по 2 на кожну з 300 баз) × 25 000 грн/шт.	15,00
- Доопрацювання Wi-Fi мереж на відкритих майданчиках	300 баз × 15 000 грн (маршрутизатори)	4,50
- Інтеграція WMS-модуля з діючою ERP	Оплата послуг IT-підрядника	1,50
Загальна вартість проєкту:	15,00 + 4,50 + 1,50	21,00
2. Очікуваний річний економічний ефект (Економія)		
- Скорочення простоїв великовантажних автомобілів під час завантаження	Усунення затримки на 0,5 год. × 400 машин/день у мережі × 250 роб. днів × 500 грн (вартість 1 год. простою фури)	25,00
- Економія на паперовому документообігу	Відмова від друку складських накладних (папір, картриджі по всій мережі)	1,20
Загальна річна економія:	25,00 + 1,20	26,20
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річна економія (21,00 / 26,20)	0,8 року (≈ 10 місяців)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	24,7 %

Використання методології BPMN для перепроєктування складських процесів та їх подальша цифровізація (через ТЗД) повністю усуває проблему затримки інформації. Центральний апарат управління в режимі реального часу бачитиме статус виконання своїх наказів. При цьому інвестиції в розмірі 21 млн грн окупляться менш ніж за рік (за 10 місяців) виключно за рахунок пришвидшення логістики та усунення дорогих простоїв автотранспорту.

Важливим елементом реалізації будь-якого управлінського рішення є його документальне оформлення та доведення до безпосереднього виконавця. Згідно з офіційною звітністю, ТОВ «АВ метал груп» вже розпочало впровадження систем M.E.Doc IS та «Вчасно» для обміну первинними документами з контрагентами, щоб усунути інформаційну асиметрію та ризики поштового пересилання. Проте для кардинального пришвидшення внутрішніх управлінських процесів пропонується масштабувати ці системи на 100% внутрішнього документообігу (між Головним офісом та понад 300 філіями), повністю відмовившись від паперових наказів та службових записок.

Практичний ефект від переведення внутрішніх управлінських рішень у повністю цифровий формат із застосуванням Кваліфікованого електронного підпису (КЕП) наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оптимізація передачі управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп» завдяки 100% автоматизації документообігу

Етап життєвого циклу рішення	Традиційна форма (Паперова + скан-копії)	Електронна форма (M.E.Doc / Вчасно + КЕП)	Економія часу та зниження ризиків
Узгодження рішення між підрозділами офісу	Послідовний збір «живих» підписів (фінансовий, юридичний, логістичний відділи) – до 2-3 днів.	Паралельне електронне погодження у системі (маршрут документа) – від 1 до 3 годин.	100% усунення ризику втрати документа в кабінетах. Пришвидшення у 20 разів.
Доведення наказу до регіональної бази	Відправка скан-копії на email філії з подальшим відправленням оригіналу «Новою Поштою» – 2-4 дні на доставку.	Миттєва поява юридично значущого наказу з КЕП директора у системі керівника бази – 1 секунда.	Нульова затримка інформації. Скасування поштових витрат.
Контроль виконання та зворотний зв'язок	Керівник бази роздруковує звіт, підписує, сканує і відправляє в офіс – 1 доба.	Керівник бази накладає КЕП на електронний звіт. Статус наказу змінюється на «Виконано» – 5 хвилин.	Можливість наскрізного цифрового контролю Головним офісом.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу бізнес-процесів підприємства

Архітектуру проходження електронного документа від моменту його створення топ-менеджером до моменту виконання на базі наочно відображено на рисунку 3.3.

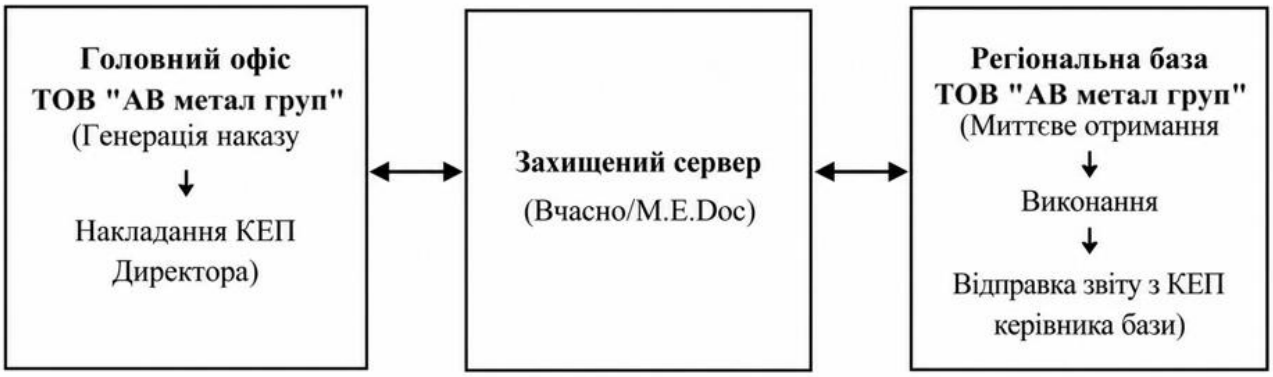

Рисунок 3.3. Схема наскрізного електронного документообігу управлінських рішень у ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: розроблено автором

Перехід на 100% безпаперовий формат ухвалення та передачі рішень має не лише управлінський (швидкість), але й потужний прямий фінансовий ефект. Основна економія формується за рахунок усунення витрат на папір, друк, утримання фізичних архівів та оплату послуг кур'єрських служб (пошти) між Дніпром та 300 філіями.

Розрахунок економічної ефективності проєкту наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок окупності (ROI) від повної автоматизації внутрішнього документообігу ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула (Обґрунтування розрахунку)	Сума, млн грн
1	2	3
1. Капітальні інвестиції на масштабування		
- Корпоративні ліцензії (M.E.Doc / Вчасно) та видача КЕП	Розширений пакет для 300+ баз та апарату управління	1,20
- API-інтеграція з діючою ERP-системою	Оплата послуг IT-розробників	0,80
Загальна вартість проєкту (одноразово):	1,20 + 0,80	2,00

продовження таблиці 3.6.

1	2	3
2. Очікувана річна економія коштів		
- Відмова від поштових та кур'єрських послуг	300 баз × 10 відправок/міс. × 100 грн × 12 міс.	3,60
- Економія на канцелярських витратах (папір, тонер, архіви)	300 баз × 2000 док/міс. × 2 грн/док. × 12 міс.	1,44
- Економія робочого часу менеджерів (на сортування та пошук паперів)	Вивільнення часу (в еквіваленті заробітної плати)	1,50
Загальна річна економія:	3,60 + 1,44 + 1,50	6,54
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річна економія (2,00 / 6,54)	0,31 року (≈ 3,5 місяці)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	227,0 %

Скеровуючи інвестиції у розмірі 2 млн грн на повну цифровізацію передачі наказів та розпоряджень, компанія ТОВ «АВ метал груп» окупить ці витрати всього за 3,5 місяці. Керівництво зможе гарантувати, що кожне ухвалене стратегічне чи логістичне рішення буде миттєво доставлене на будь-яку з 300 баз без спотворень, а рівень втрати інформації або затримок (про які йшлося у розділі 2) буде зведено до нуля.

Управління логістикою та товарними запасами на понад 300 металобазах ТОВ «АВ метал груп» супроводжується генеруванням колосальних масивів інформації. Наразі управлінські рішення щодо обсягів закупівлі металу базуються переважно на експертному досвіді (інтуїції) керівників комерційного відділу. Проте в умовах динамічних біржових цін, зміни сезонності та нестабільного попиту під час війни людський мозок фізично не здатен проаналізувати всі змінні. Це створює ризики заморожування капіталу в надлишкових неліквідних запасах або виникнення дефіциту ходових позицій.

Для максимізації ефективності пропонується інтегрувати в діючу IT-інфраструктуру підприємства інструменти Big Data (аналітика великих даних) та модулі Штучного інтелекту (AI) на базі машинного навчання (Machine Learning).

Практичні перспективи застосування цих смарт-технологій для моделювання управлінських рішень наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Напрями застосування Big Data та ШІ в системі управління ТОВ «АВ метал груп»

Сфера прийняття рішень	Традиційний метод управління (Як є зараз)	Інноваційний метод (Big Data + AI)	Очікуваний практичний ефект
Прогнозування попиту та обсягів закупівель	Керівник замовляє метал на наступний місяць, спираючись на обсяги продажів минулого місяця.	ШІ аналізує історію продажів за 5 років, поточні ціни на сировину, сезонність та темпи будівництва в конкретній області.	Точне прогнозування потреби кожної з 300 баз. Зниження рівня надлишкових запасів металу (запобігання «заморожуванню» коштів).
Оптимізація логістичних маршрутів	Логіст (людина) вручну формує маршрут для фури на основі карти та стандартного кілометражу.	ШІ-алгоритм щосекунди прокладає динамічні маршрути з урахуванням заторів, погоди, якості покриття доріг, блокпостів та витрат пального.	Автоматичний вибір найдешевшого маршруту. Скорочення холостих пробігів автопарку та витрат на дизельне пальне.
Динамічне ціноутворення	Центральний офіс встановлює єдиний прайс-лист і періодично змінює його у ручному режимі.	Алгоритми Big Data в реальному часі парсять (збирають) ціни конкурентів в інтернеті та автоматично коригують прайс компанії.	Утримання конкурентної переваги. Продаж продукції за максимально вигідною ринковою ціною в кожен момент часу.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу бізнес-процесів підприємства)

Логіку прийняття рішень за допомогою машинного навчання наочно зображено на рисунку 3.4.

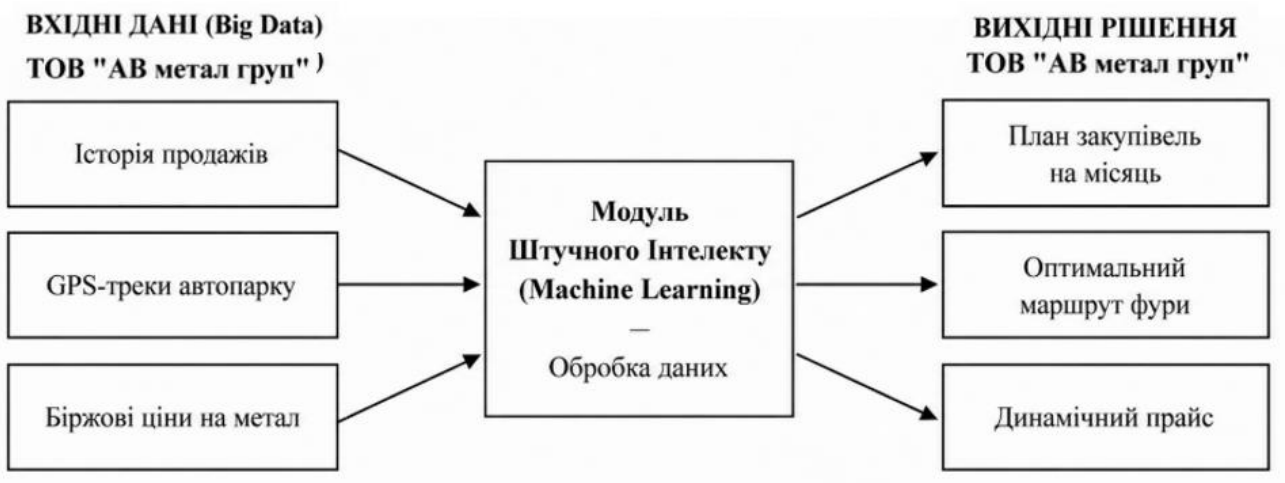

Рисунок 3.4. Алгоритм роботи ШІ для прогнозування попиту та маршрутизації у ТОВ «АВ метал груп»
Джерело: розроблено автором

Впровадження алгоритмів машинного навчання вимагає залучення висококваліфікованих IT-розробників (Data Scientists) та оренди потужних хмарних серверів. Проте ці капіталовкладення швидко окупаються за рахунок масштабної оптимізації логістичних витрат підприємства.

Розрахунок економічної ефективності проєкту з впровадження ШІ наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок окупності (ROI) від впровадження ШІ та Big Data для логістики ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула (Обґрунтування розрахунку)	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції у технології		
- Розробка та навчання нейромережі (модуль ШІ)	Оплата послуг IT-консалтингу та Data-інженерів (проєктна робота)	1,50
- Оренда хмарних обчислювальних потужностей	Оплата хмарних серверів для обробки Big Data на 1 рік	0,50
Загальна вартість проєкту (одноразово):	1,50 + 0,50	2,00

продовження таблиці 3.8.

1	2	3
2. Очікувана річна економія коштів		
- Економія витрат на пальне та ремонт автопарку	Завдяки ШІ-маршрутизації загальний пробіг фур скоротиться на 5%. (Економія оціночно 10 млн грн/рік для всього автопарку)	10,00
- Економія за рахунок оптимізації запасів	Вивільнення оборотних коштів завдяки точному ШІ-прогнозу (зниження витрат на зберігання неліквіду)	8,50
Загальна річна економія:	10,00 + 8,50	18,50
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річна економія (2,00 / 18,50)	0,11 року (≈ 1,3 місяці)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	825,0 %

Впровадження алгоритмів Штучного інтелекту та аналітики Big Data є стратегічним кроком, який повністю виключає суб'єктивний «людський фактор» при ухваленні рутинних логістичних та закупівельних рішень. Інвестувавши всього 2 млн грн у розробку нейромережі, ТОВ «АВ метал груп» окупить ці витрати трохи більше ніж за 1 місяць (за рахунок колосальної економії пального та вивільнення оборотних коштів з неліквідних запасів). Це дозволить компанії закріпити статус інноваційного лідера на ринку металопрокату України.

3.2. Удосконалення системи контролю, делегування та мотивації виконавців

Після діджиталізації процесів (впровадження СППР та мобільних терміналів) критичним фактором успішної реалізації управлінських рішень залишається виконавча дисципліна. Як було виявлено у підрозділі 2.3, понад 11% наказів Головного офісу ТОВ «АВ метал груп» виконуються із затримками, часто через відсутність прямої зацікавленості персоналу на місцях.

Для об'єктивного контролю результатів пропонується відмовитися від фіксованих премій та впровадити автоматизовану систему ключових показників ефективності (KPI). Вона дозволить використовувати не лише фінансові, але й нефінансові метрики для оцінки виконання завдань кожним працівником. При розробці системи KPI для металобаз використано принцип SMART, згідно з яким кожен показник є конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним та визначеним у часі.

Практичну матрицю KPI для ключових виконавців регіонального дивізіону ТОВ «АВ метал груп» наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Матриця ключових показників ефективності (KPI) для контролю персоналу металобаз ТОВ «АВ метал груп»

Посада виконавця	Стратегічний KPI (вага 40%)	Оперативний KPI (вага 60%)	Джерело автоматичного контролю даних
Директор регіональної металобази	Виконання плану з маржинального прибутку філії (ціль: >95%).	Скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості (ціль: < 8 днів).	ERP-система (звіти фінансового відділу).
Менеджер з продажу (гуртові клієнти)	Залучення нових активних контрагентів (ціль: +3 нових B2B клієнти/міс).	Обсяг реалізованого металопрокату у тоннах (згідно з індивідуальним планом).	CRM-система / Модуль продажів.
Керівник складу (старший комірник)	Відсутність пересортиці та нестачі під час щомісячної інвентаризації (ціль: 0%).	Середній час завантаження 1-го автомобіля (ціль: скорочення до 25 хв/авто).	WMS-система (дані з мобільних терміналів).
Водій-експедитор (власний автопарк)	Відсутність ДТП та порушень ПДР з вини водія (ціль: 0%).	Відхилення від затвердженого ШІ-маршруту та графіку доставки (ціль: < 5%).	GPS-трекери на автомобілях.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу бізнес-процесів підприємства

Для автоматизації моніторингу цих показників пропонується інтегрувати спеціалізований HR-модуль (наприклад, українську систему управління

персоналом PeopleForce), яка дозволить створити єдиний інформаційний дашборд (панель) результативності для Головного офісу.

Логіку функціонування системи контролю наочно відображено на рисунку 3.5.

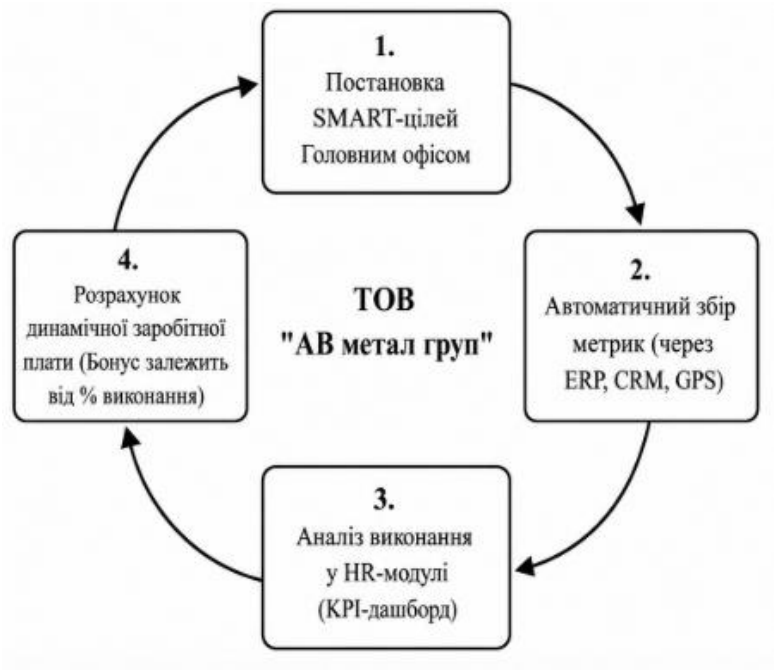

Рисунок 3.5. Алгоритм контролю та преміювання на основі KPI у ТОВ «АВ метал груп

Перехід на KPI-мотивацію має потужний фінансовий ефект, оскільки фонд оплати праці (преміальна частина) починає працювати як інвестиція в продуктивність, а неефективні працівники автоматично втрачають бонуси. Розрахунок економічної ефективності (ROI) від впровадження HR-системи оцінки наведено у таблиці 3.10.

Впровадження автоматизованої системи KPI перетворює процес контролю рішень з ручного на цифровий. Завдяки інвестиціям у розмірі 1,2 млн грн компанія ТОВ «АВ метал груп» зможе прив'язати дохід кожного директора бази та комірника до конкретних результатів бізнесу. Проєкт окупається всього за 2 місяці за рахунок усунення збитків від складських помилок та оптимізації преміального фонду.

Таблиця 3.10

Розрахунок окупності (ROI) від впровадження системи KPI для персоналу ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції у систему		
- Інтеграція HR-модуля (типу PeopleForce) для контролю KPI	Корпоративна ліцензія на 1000+ ключових працівників мережі (річна передплата)	0,85
- Розробка мотиваційних матриць та навчання персоналу	Послуги зовнішніх HR-консультантів та проведення тренінгів	0,35
Загальна вартість проєкту:	0,85 + 0,35	1,20
2. Очікувана річна економія / дохід		
- Оптимізація фонду оплати праці (ФОП)	Усунення необґрунтованих «фіксованих» премій нерезультативним працівникам (економія 2% від річного ФОП)	4,50
- Зменшення втрат від пересортиці металу та складського браку	Посилення матеріальної відповідальності комірників через KPI знизить втрати на 30%	2,80
Загальний річний економічний ефект:	4,50 + 2,80	7,30
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річний ефект (1,20 / 7,30)	0,16 року (≈ 2 місяці)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	508,3 %

Впровадження системи KPI (розглянутої у попередньому питанні) визначає, якого результату очікує керівництво. Проте для успішної реалізації цього результату необхідно чітко визначити, хто саме і якими повноваженнями наділений у процесі виконання. Аналіз діяльності регіональних філій ТОВ «АВ метал груп» виявив проблему «розмитої відповідальності» на рівні «останньої милі»: під час відвантаження металу часто виникають конфлікти між

менеджерами з продажу, логістами та складом щодо того, хто приймає остаточне оперативне рішення при виникненні форс-мажорів. Для усунення дублювання функцій та оптимізації процесу делегування пропонується впровадити корпоративний стандарт розподілу повноважень на основі Матриці RACI (Responsible — Виконавець, Accountable — Відповідальний, Consulted — Консультант, Informed — Спостерігач). Практичний розподіл повноважень під час реалізації ключових операційних рішень на типовій металобазі ТОВ «АВ метал груп» наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Матриця делегування повноважень (RACI) для регіональної металобази ТОВ «АВ метал груп»

Операційне управлінське рішення (Завдання)	Директор філії	Менеджер з продажу (B2B)	Старший комірник (Склад)	Регіональний логіст
Ухвалення рішення про надання індивідуальної знижки клієнту	A (Відповідає за маржу)	R (Ініціює та оформлює)	-	-
Зміна пріоритетності завантаження фур на відкритому майданчику	I (Отримує звіт)	C (Погоджує з клієнтом)	R (Керує кранами)	A (Відповідає за графік)
Рішення про списання металопрокату (брак / іржа)	A (Затверджує акт)	I (Володіє інформацією)	R (Виявляє та ізолює)	-
Вирішення рекламації (повернення металу від незадоволеного клієнта)	A (Приймає фінальне рішення)	R (Веде переговори)	C (Оцінює стан металу)	I (Організовує повернення)
Примітка: R – фізично виконує; A – несе фінальну відповідальність (лише 1 особа); C – надає експертну оцінку до прийняття рішення; I – інформується після прийняття рішення). (Джерело: розроблено автором на основі реінжинірингу бізнес-процесів)				

Використання такої матриці, жорстко зашитої в посадові інструкції та ERP-систему, дозволяє децентралізувати управління. Директор філії позбавляється мікроменеджменту (виступаючи здебільшого в ролі «A» або «I»), що вивільняє його час для стратегічного розвитку бази.

Візуалізацію оновленого процесу прийняття рішень з урахуванням делегування подано на рисунку 3.6.

Рисунок 3.6. Децентралізована модель ухвалення оперативного рішення на металобазі

На перший погляд, розподіл ролей є виключно організаційним заходом. Проте в масштабах понад 300 металобаз він має прямий економічний ефект, який виражається у скороченні втрат робочого часу високооплачуваних керівників та пришвидшенні обслуговування клієнтів (зменшенні черг).

Розрахунок фінансової ефективності від впровадження матриці RACI та її автоматизації в системі обліку наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок окупності (ROI) від оптимізації системи делегування повноважень у ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула (Обґрунтування розрахунку)	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції у реорганізацію		
- Оплата послуг бізнес-аналітиків	Проведення аудиту та прописування матриць RACI для всіх типів підрозділів	0,35
- IT-інтеграція матриці прав доступу у діючу ERP-систему	Налаштування автоматичного делегування завдань у програмі (послуги програмістів)	0,45
Загальна вартість проєкту (одноразово):	0,35 + 0,45	0,80
2. Очікувана річна економія коштів		
- Економія робочого часу директорів баз	Вивільнення 1 год/день (усунення мікроменеджменту) × 300 директорів × 250 роб. днів × 150 грн/год	11,25
- Зниження фінансових втрат від дублювання операцій	Усунення ситуацій подвійного замовлення транспорту або пересортиці через неузгодженість дій	2,10
Загальна річна економія:	11,25 + 2,10	13,35
3. Показники ефективності		
Термін окупності (Payback Period)	Капітальні інвестиції / Річний ефект (0,80 / 13,35)	0,06 року (≈ 3 тижні)
Рентабельність інвестицій (ROI)	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	1568,7 %

Оптимізація делегування повноважень за допомогою стандарту RACI є одним із найдешевших, але найбільш ефективних управлінських рішень. Інвестувавши всього 0,8 млн грн у бізнес-аналітику та налаштування прав доступу в ERP-системі, ТОВ «АВ метал груп» вже за 3 тижні окупить ці витрати. Компанія усуне бюрократичні затримки, а лінійний персонал отримає необхідну автономію для миттєвого вирішення проблем клієнтів прямо на місці, без очікування «дозволу зверху».

Масштабна цифровізація бізнес-процесів (впровадження мобільних терміналів на складах, систем Power BI, алгоритмів ШІ та жорстких KPI), запропонована для ТОВ «АВ метал груп», є серйозним стресом для колективу. Практика корпоративного управління свідчить, що лінійний персонал сприймає автоматизацію як загрозу: інструмент тотального стеження, ризик втрати премій або навіть скорочення робочих місць. Без цілеспрямованої роботи з мотивацією та подоланням опору співробітники філій будуть свідомо чи несвідомо саботувати нові управлінські рішення.

Для мінімізації цих ризиків пропонується впровадити комплексну систему управління змінами. Практичні методи подолання опору для різних цільових груп підприємства систематизовано у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Матриця подолання опору персоналу при впровадженні інновацій у ТОВ «АВ метал груп»

Цільова група персоналу	Основна причина опору (страх)	Метод мотивації та залучення до змін	Очікуваний результат
1	2	3	4
Лінійний персонал металобаз (комірники, вантажники, оператори станів)	Страх тотального контролю через мобільні термінали (ТЗД). Страх не впоратися з новою технікою.	Гейміфікація та бонус «Першопрохідця». Додаткова фінансова премія (+15%) на перші 2 місяці тим змінам, які без помилок працюють у новій системі WMS.	Зникнення саботажу на місцях. Працівники самі будуть зацікавлені швидше сканувати метал для отримання бонусу.
Директори регіональних філій	Страх втрати автономії. Небажання працювати з новими вимогами (штрафи за невиконання KPI).	Участь у пілотному проєкті. Вибір 10 найбільш лояльних директорів для тестування системи. Демонстрація того, як нова ERP автоматично формує їхні звіти, економлячи по 2-3 години на день.	Формування «агентів змін» всередині компанії. Директори самі переконають колег у зручності нових процесів.

продовжння таблиці 3.13.

1	2	3	4
Офісний апарат управління (фінансисти, логісти, аналітики)	Страх скорочень через впровадження ШІ та Power BI. Небажання перевчатися.	Корпоративне навчання та апгрейд посади. Оплата професійних ІТ-курсів за рахунок компанії. Трансформація рутинних аналітиків у «Data-менеджерів» з вищим рівнем базової ставки.	Збереження цінного інтелектуального капіталу підприємства, лояльність офісного персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі практичного застосування методів управління змінами

Для того, щоб перехід до нових технологій був безболісним, процес має відбуватися за чітким алгоритмом поступової інтеграції, візуалізованим на рисунку 3.7.

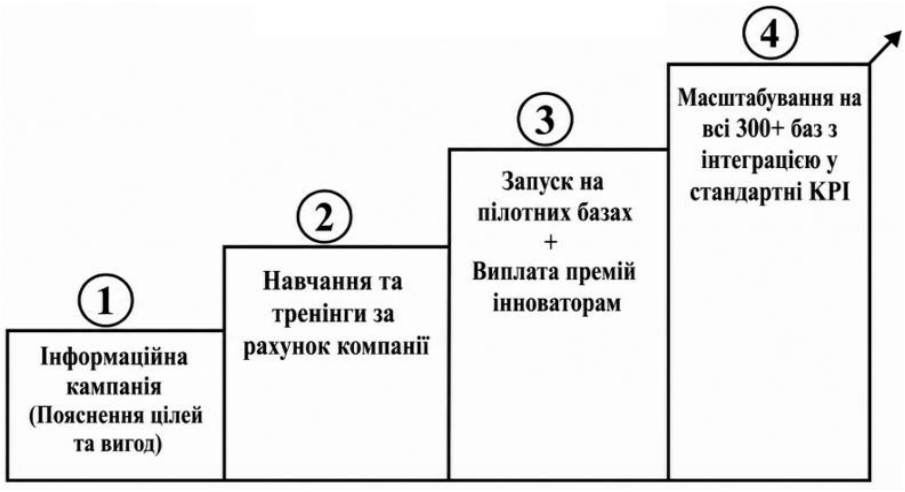

Рисунок 3.7. Алгоритм впровадження інновацій та мотивації персоналу в ТОВ «АВ метал груп»

Витрати на подолання опору та навчання часто сприймаються бізнесом як збитки. Проте з точки зору фінансового менеджменту це — інвестиція у збереження кадрового потенціалу. Масове звільнення незадоволених співробітників (плинність кадрів) призводить до колосальних витрат на рекрутинг та адаптацію новачків, а також до збитків від простою техніки.

Розрахунок фінансової ефективності (ROI) від впровадження мотиваційної програми наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок окупності (ROI) програми мотивації та навчання персоналу ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції у персонал		
- Організація серії виїзних тренінгів для 300 директорів баз	Оренда залів, робота бізнес-тренерів, логістика	1,20
- Виплата надбавок «першопрохідцям» на етапі тестування	Мотиваційні бонуси для комірників та логістів на перші 3 місяці впровадження нових систем	1,50
Загальна вартість проєкту (одноразово):	1,20 + 1,50	2,70
2. Очікувана річна економія коштів		
- Запобігання звільненню кваліфікованих кадрів (економія на наймі)	Утримання мінімум 150 фахівців. Економія витрат на пошук, найм та стажування 1 новачка (оціночно 25 000 грн) × 150 осіб	3,75
- Уникнення збитків від саботажу та уповільнення роботи	Гладкий перехід на нову систему збереже темпи відвантаження (запобігання простоям на рівні оціночно 3 млн грн/рік)	3,00
Загальна річна економія:	3,75 + 3,00	6,75
3. Показники ефективності		
Термін окупності (Payback Period)	Капітальні інвестиції / Річний ефект (2,70 / 6,75)	0,4 року (≈ 5 місяців)
Рентабельність інвестицій (ROI)	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	150,0 %

Удосконалення системи контролю та делегування буде успішним лише за умови синергії з інтересами колективу. Впровадивши матрицю RACI, систему смарт-показників KPI та цілеспрямовану мотиваційну програму, керівництво ТОВ «АВ метал груп» усуне управлінський хаос на місцях. Інвестиції у розмірі 2,7 млн грн у навчання та заохочення працівників окупляться менш ніж за

півроку (5 місяців), оскільки компанія збереже свій найцінніший актив — досвідчені кадри, і забезпечить впровадження всіх цифрових інновацій, запропонованих у цій роботі.

Впровадження індивідуальних KPI (розглянутих у першому питанні) закриває базову потребу в контролі та матеріальній мотивації. Проте для такої масштабної дивізіональної структури, як ТОВ «АВ метал груп» (понад 300 металобаз), індивідуальних премій недостатньо для формування командного духу. Найкращим інструментом нематеріальної та групової мотивації, який стимулює філії виконувати накази Головного офісу з перевиконанням, є гейміфікація — перетворення рутинних робочих процесів на корпоративне змагання.

Пропонується запровадити в ERP-системі компанії модуль відкритого рейтингування металобаз (проєкт «Ліга АВ метал»). Практичну структуру рейтингових метрик та систему винагород наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Матриця корпоративного змагання (гейміфікації) для металобаз ТОВ «АВ метал груп»

Критерій оцінки філії (для нарахування балів)	Мета Головного офісу	Винагорода для бази-переможця (Нематеріальна / Командна)
1. Найвищий % розпродажу неліквідних залишків (іржавий метал, неформат)	Вивільнення замороженого оборотного капіталу підприємства.	Статус «База місяця». Перехідний кубок та віртуальні бейджі в корпоративному застосунку всім працівникам філії.
2. Найменший середній час простою автотранспорту (швидкість завантаження)	Оптимізація логістичних витрат, ефективне використання ТЗД-терміналів.	Оновлення інфраструктури. Пріоритетне право бази на отримання нових навантажувачів, кранів або ремонту побутових приміщень поза чергою.
3. Нульовий рівень кадрової плинності (відсутність звільнень за квартал)	Збереження навченого персоналу та економія на рекрутингу.	Командний бонус. Виділення додаткового бюджету (фонду) на спільний корпоративний відпочинок або тімбілдінг для всього складу бази.

Джерело: розроблено автором на основі сучасних HR-практик управління персоналом)

Ключовою умовою успіху такої мотивації є абсолютна прозорість. Кожен директор бази та комірник повинен бачити результати своєї команди на фоні інших регіонів. Архітектуру модуля гейміфікації наочно зображено на рисунку 3.8.

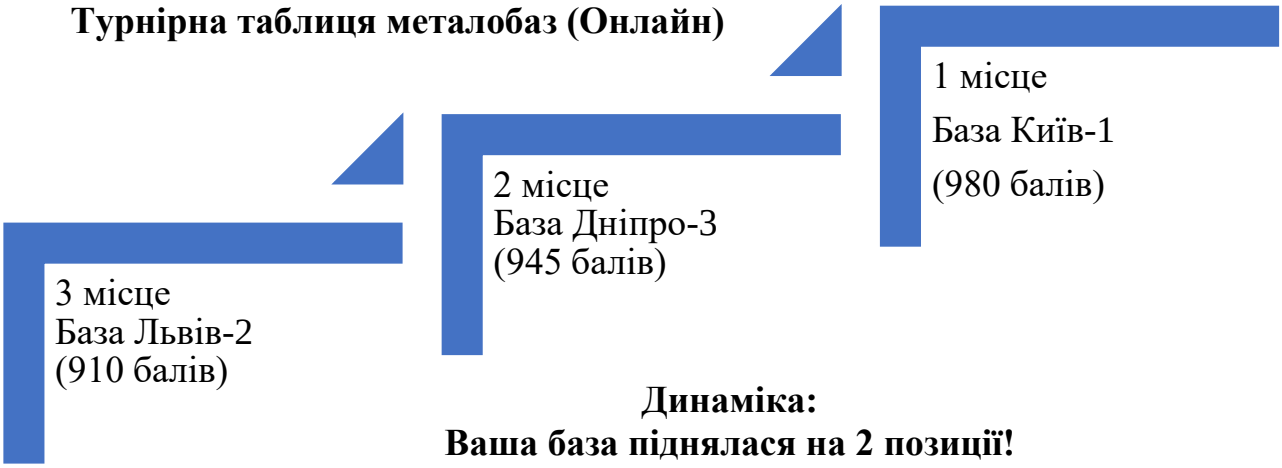

Рисунок 3.8. Дашборд гейміфікації та рейтингування філій ТОВ «АВ метал груп»

Перевага гейміфікації полягає в тому, що вона не вимагає постійного збільшення фонду оплати праці (як у випадку зі звичайними преміями), але при цьому дає потужний економічний результат завдяки ефекту синергії та азарту. Розрахунок окупності розробки такого модуля наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахунок економічної ефективності (ROI) від впровадження гейміфікованої системи мотивації

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1	2	3
1. Капітальні інвестиції		
- Розробка програмного модуля «Рейтинг» в існуючій ERP	Оплата роботи внутрішнього IT-відділу (500 годин)	0,35
- Формування призового фонду для команд-переможців	Бюджет на командні бонуси (піца, тімбілдінги, мерч) для ТОП-10 баз на рік	0,90
Загальна вартість проєкту:	0,35 + 0,90	1,25

продовження таблиці 3.16.

1	2	3
2. Очікуваний річний економічний ефект)		
- Прискорення реалізації неліквідного металопрокату	Завдяки змаганню бази активніше пропонуватимуть клієнтам неліквід (оціночно вивільнення 10 млн грн оборотних коштів, фінансова вигода від їх реінвестування ~15%)	1,50
- Підвищення загальної продуктивності праці	Ентузіазм та змагальний ефект підвищують швидкість роботи комірників в середньому на 5% (економія робочого часу)	2,80
Загальний річний економічний ефект:	1,50 + 2,80	4,30
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річний ефект (1,25 / 4,30)	0,29 року (≈ 3,5 місяці)
Рентабельність	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	244,0 %

Впровадження внутрішнього рейтингування та гейміфікації трансформує процес виконання управлінських рішень із «примусового» на «добровільний та азартний». Інвестувавши 1,25 млн грн в IT-модуль та призовий фонд, підприємство за 3,5 місяці окупить ці витрати завдяки різкому прискоренню розпродажу неліквідних залишків металу та зростанню загальної продуктивності праці на металобазах.

Впровадження ізольованих інструментів управління (лише KPI або лише тренінгів) зазвичай дає короткостроковий ефект. Для того, щоб ТОВ «АВ метал груп» отримало стійку конкурентну перевагу, усі запропоновані в цьому підрозділі заходи (смарт-контроль, децентралізація через RACI, навчання та гейміфікація) мають бути реалізовані комплексно. Тільки в такому випадку виникає ефект синергії: коли навчений персонал чітко розуміє свою зону відповідальності, має прозору фінансову мотивацію та відчуває командний азарт.

Для того, щоб переконати вище керівництво (інвесторів) у доцільності таких масштабних трансформацій корпоративної культури, необхідно звести всі витрати та очікувані вигоди у єдиний фінансовий план (Таблиця 3.17).

Таблиця 3.17

Зведена оцінка соціально-економічної ефективності комплексної програми удосконалення управління персоналом ТОВ «АВ метал груп»

Назва запропонованого заходу	Одноразові інвестиції (витрати), млн грн	Очікуваний річний фінансовий ефект, млн грн	Очікуваний соціальний (нематеріальний) ефект
1. Впровадження автоматизованої системи KPI (HR-модуль)	1,20	7,30	Формування культури орієнтації на результат. Об'єктивність оцінки кожного працівника (відсутність «улюбленців»).
2. Оптимізація делегування повноважень (Матриця RACI в ERP)	0,80	13,35	Усунення мікроменеджменту. Вивільнення часу директорів філій для стратегічного планування та роботи з VIP-клієнтами.
3. Програма подолання опору та навчання персоналу	2,70	6,75	Зниження психологічної напруги у колективі під час війни. Збереження лояльності та зупинка відтоку кадрів.
4. Корпоративна гейміфікація (рейтингування філій)	1,25	4,30	Розвиток здорової конкуренції між філіями. Підвищення залученості лінійного персоналу (комірників, водіїв).
ЗАГАЛОМ ПО ПРОГРАМІ:	5,95	31,70	Створення гнучкої, стресостійкої команди, готової до будь-яких криз.

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі попередніх досліджень)

Наочно механізм утворення синергетичного ефекту від запропонованих HR-інновацій відображено на рисунку 3.9.

Аналіз зведених показників ефективності: Як свідчать дані таблиці 3.17, сукупні інвестиції компанії в «людський капітал» та організаційні зміни становитимуть близько 5,95 млн грн. При цьому загальна річна економія та додатковий дохід (завдяки усуненню простоїв, помилок, зниженню плинності кадрів та вивільненню часу керівників) сягнуть 31,7 млн грн.

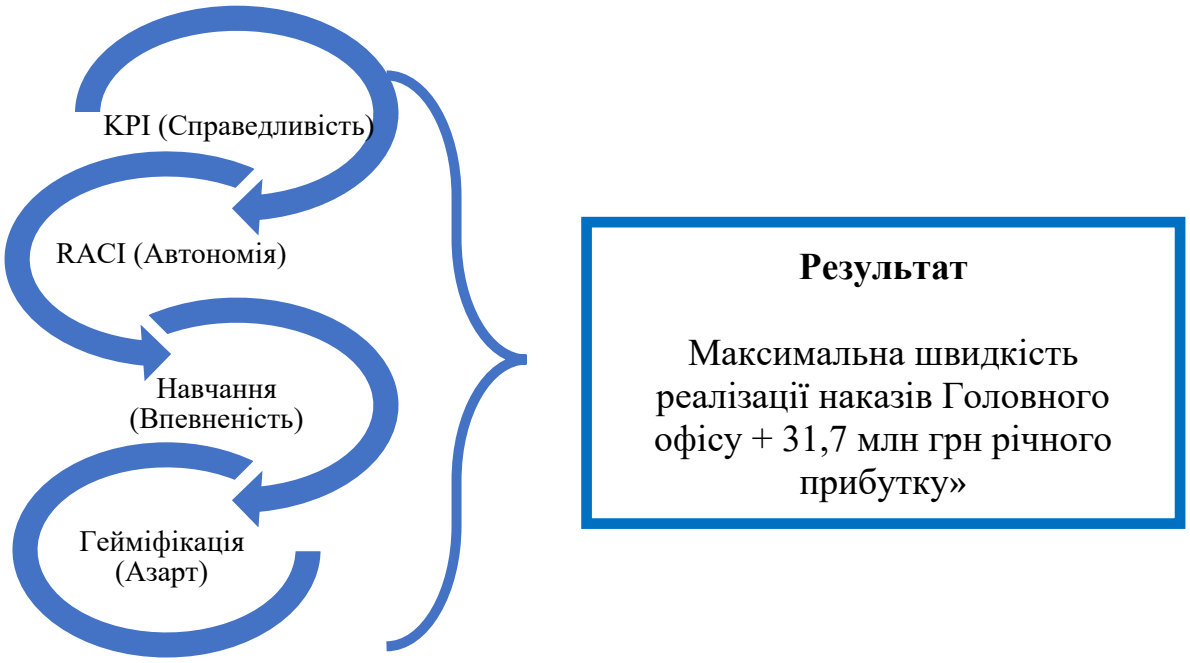

Рисунок 3.9. Синергетичний ефект від модернізації системи управління персоналом ТОВ «АВ метал груп»

Підсумковий показник рентабельності інвестицій (ROI) для всього блоку управління персоналом ROI = ((31,70 - 5,95) / 5,95) × 100% = 432,7%. Середній термін окупності комплексної програми становить 0,18 року (близько 2,5 місяців).

3.3. Адаптація прийняття та реалізації рішень в умовах ризику і невизначеності

Діяльність ТОВ «АВ метал груп» безпосередньо залежить від світових біржових цін на металопрокат, валютних курсів та стабільності логістичних ланцюгів. В умовах воєнного стану рівень невизначеності є критичним: рішення про закупівлю багатотонних партій металу, ухвалене лише на основі інтуїції або минулого досвіду, може призвести до багатомільйонних збитків (наприклад, через раптове блокування кордонів або різке падіння попиту внаслідок блекаутів).

Для мінімізації фінансових втрат пропонується повністю відмовитися від інтуїтивного підходу та інтегрувати в роботу комерційного відділу метод сценарного моделювання та графічну математичну модель «дерево рішень». Завдяки цим методам керівництво краще розумітиме взаємозв'язок між поточними рішеннями, невизначеними обставинами та майбутніми наслідками.

Сценарне моделювання передбачає, що для кожної великої закупівлі фінансовий відділ розробляє три сценарії розвитку подій: Оптимістичний (зростання цін на ринку), Реалістичний (стагнація) та Песимістичний (падіння попиту та форс-мажори). Для вибору оптимальної альтернативи ці сценарії візуалізуються за допомогою Дерева рішень — алгоритму, який дозволяє розрахувати Очікувану Грошову Вартість (EMV) кожного варіанту, перемножуючи потенційний прибуток на ймовірність настання події.

Практична цінність методу проявляється під час вирішення завдання вибору джерела постачання великої партії арматури обсягом 10 000 тонн для ТОВ «АВ метал груп» напередодні будівельного сезону, що наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Матриця розрахунку ризиків закупівлі металу за допомогою методу «Дерева рішень» для ТОВ «АВ метал груп»

Сценарії розвитку подій на ринку (Ризики)	Експертна ймовірність події (від 0 до 1)	Очікуваний фінансовий результат, млн грн	Розрахунок Очікуваної EMV альтернативи
1	2	3	4
Альтернатива А: Імпорт металу з ЄС (висока маржинальність, але логістичні ризики)			
Сценарій А.1: Кордони відкриті, метал доставлено вчасно.	0,60 (60%)	+ 25,0 млн грн	25,0 × 0,6 = 15,0
Сценарій А.2: Блокування кордону, простій фур, зрив контрактів.	0,40 (40%)	- 8,0 млн грн (збиток)	-8,0 × 0,4 = - 3,2
Підсумкове EMV для альтернативи «А»:			15,0 - 3,2 = 11,8 млн грн

продовження таблиці 3.18.

1	2	3	4
Сценарій Б.1: Завод працює стабільно без відключень е/е.	0,70 (70%)	+ 14,0 млн грн	14,0 × 0,7 = 9,8
Сценарій Б.2: Затримка відвантаження через блекаути на заводі.	0,30 (30%)	+ 8,0 млн грн (менший прибуток)	8,0 × 0,3 = 2,4
Підсумкове EMV для альтернативи «Б»:			9,8 + 2,4 = 12,2 млн грн

Логіку та архітектуру цього процесу наочно відображено на рисунку 3.10.

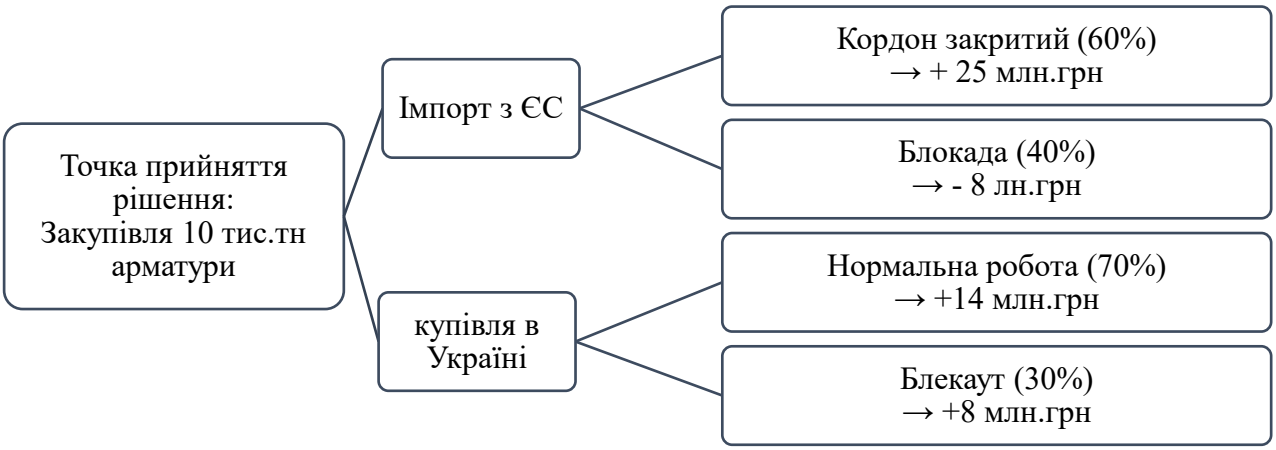

Рисунок 3.10. Дерево рішень щодо вибору постачальника металу в умовах невизначеності

Якби комерційний директор спирався лише на максимальну маржинальність (інтуїтивний підхід), він би обрав Альтернативу «А» (Імпорт), оскільки вона обіцяє 25 млн грн прибутку проти 14 млн грн від локального заводу. Однак математичний метод «дерева рішень» доводить, що з урахуванням ймовірності ризику блокування кордонів, математичне сподівання (EMV) Альтернативи «Б» є вищим (12,2 млн грн > 11,8 млн грн). Відповідно, для збереження фінансової стійкості ТОВ «АВ метал груп» оптимальним рішенням в умовах невизначеності є закупівля металу на внутрішньому ринку.

Впровадження такого математичного моделювання для кожної угоди вартістю понад 1 млн грн дозволить компанії повністю виключити «людський фактор» при оцінці ризиків та уникати прихованих збитків.

Ефективне управління в умовах війни вимагає від ТОВ «АВ метал груп» не лише реагування на вже існуючі кризи (наприклад, коли кордон вже заблоковано, а світло вимкнено), але й здатності діяти на випередження. Робота в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища передбачає використання системи раннього попередження і реагування (СРПР). Головна ідея цього підходу полягає в тому, що чим слабкішим є сигнал із зовнішнього середовища, який керівництво здатне ідентифікувати, тим більший часовий ресурс має підприємство для розробки заходів у відповідь на загрози, що насуваються. Прийняття рішень за слабкими сигналами ґрунтується на спостереженні та своєчасному прийнятті завчасних дій для усунення загроз або використання нових можливостей. Так, у 2023 році український експорт суттєво постраждав від польської блокади сухопутного кордону, що ускладнило логістику ТОВ «АВ метал груп». Використання СРПР дозволило б ідентифікувати загрозу ще на етапі локальних протестів європейських перевізників («слабкий сигнал») і завчасно перенаправити фури на румунський або словацький кордон. Практичну матрицю ідентифікації слабких сигналів та алгоритм проактивних управлінських рішень для ТОВ «АВ метал груп» наведено у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Матриця прийняття проактивних рішень за «слабкими сигналами» (СРПР) для ТОВ «АВ метал груп»

Категорія ризику	Що є «Слабким сигналом» (Раннє попередження)	Ймовірна криза (Загроза)	Проактивне управлінське рішення (до настання кризи)
Логістичний ризик	Поява у новинах повідомлень про страйки фермерів/перевізників у прикордонних містах ЄС; збільшення черги фур на 1-2 дні.	Повне блокування міжнародних трас на місяці. Зупинка експорту металу.	Негайне розірвання контрактів на транзит через проблемну країну. Перенаправлення 100% автопарку на інші пропускні пункти (наприклад, через Молдову).

продовження таблиці 3.19.

1	2	3	4
Енергетичний ризик	Заяви «Укренерго» про зниження резервних потужностей генерації; незначні (на 15-30 хв) падіння напруги в мережі.	Тривалі жорсткі блекаути. Зупинка ліній з виробництва металочерепиці та сітки.	Завчасна закупівля оптових партій дизельного пального для генераторів за низькою ціною. Переведення виробничих цехів на нічні зміни (коли навантаження на мережу мінімальне).
Ринковий (збутовий) ризик	Сповільнення темпів видачі дозволів на будівництво у певній області на 5-10%.	Падіння попиту на арматуру та конструкційний метал у цьому регіоні за 3-4 місяці.	Зупинка поповнення складських запасів металобаз у цьому регіоні. Агресивний розпродаж залишків зі знижкою до настання «мертвого сезону».

Основними компонентами такої системи є засоби збору стратегічної інформації (моніторинг новин, митних баз, бірж), виявлення слабких сигналів та формування завчасного управлінського рішення. Архітектуру цього процесу наочно зображено на рисунку 3.11.

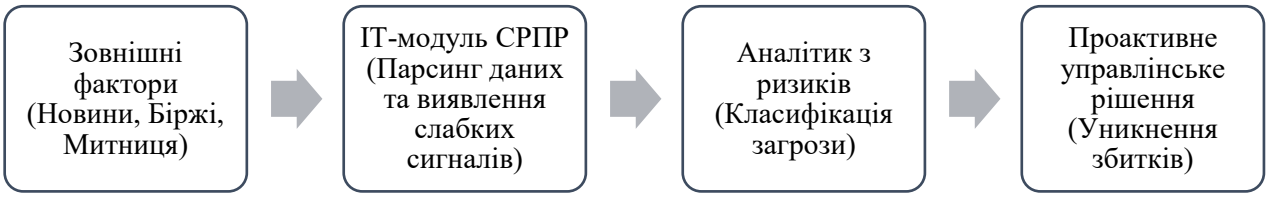

Рисунок 3.11. Схема функціонування Системи раннього попередження та реагування (СРПР) ТОВ «АВ метал груп»

Впровадження Системи раннього попередження потребує створення нової штатної одиниці (Ризик-аналітика) та інтеграції спеціального програмного забезпечення (модуля моніторингу) в ERP-систему компанії. Розрахунок економічної ефективності (ROI) від здатності компанії реагувати на загрози завчасно наведено у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Розрахунок окупності від впровадження Системи раннього попередження у ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1. Операційні та капітальні інвестиції		
– Інтеграція ІТ-модуля моніторингу та агрегації даних	Закупівля ПЗ та налаштування парсингу новин/біржових даних	0,45
– Фонд оплати праці Ризик-аналітика	1 спеціаліст × 60 000 грн/міс × 12 місяців (з податками)	0,72
Загальна вартість проєкту (на рік):	0,45 + 0,72	1,17
2. Очікувана річна економія коштів		
– Уникнення збитків від простою автопарку на заблокованих кордонах	Вчасне перенаправлення 50 фур економить витрати на простій (оціночно 200 євро/доба × 15 днів простою × 50 авто)	6,00
– Уникнення збитків від раптової зупинки виробництва металопрокату	Вчасна закупівля резервного пального та зміна графіків нівелює зупинку ліній (запобігання втраті маржі)	8,50
Загальний річний економічний ефект (відвернені збитки):	6,00 + 8,50	14,50
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Інвестиції / Річний ефект (1,17 / 14,50)	0,08 року (≈ 1 місяць)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	1139,3 %

Управління за «слабкими сигналами» дозволяє ТОВ «АВ метал груп» перетворитися з компанії, що «гасить пожежі», на компанію, що запобігає їх виникненню. Інвестувавши трохи більше ніж 1,1 млн грн у програмне забезпечення та кваліфікованого ризик-аналітика, підприємство здатне зекономити 14,5 млн грн на рік лише за рахунок уникнення простоїв фур на

кордонах та безперебійної роботи цехів. Цей інструмент повністю окупається вже в перший місяць своєї роботи.

Згідно з офіційними Звітами про управління ТОВ «АВ метал груп» за 2022 та 2023 роки, війна та її подальша ескалація стали домінуючими ризиками, що спричинили зростання цін на енергоносії, уповільнення виробництва та порушення логістики. Офіційна корпоративна політика компанії декларує, що управління фінансовими та операційними ризиками базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю.

Однак, для того, щоб ця політика не залишалася лише на папері, її необхідно глибоко інтегрувати безпосередньо в щоденний алгоритм роботи комерційного та логістичного підрозділів. Будь-яке управлінське рішення (від закупівлі металу до відправлення фури) має проходити через «фільтр» ризик-менеджменту до моменту його остаточного затвердження.

В основу такої інтеграції покладено чотириетапну модель, заявлену в корпоративній звітності підприємства. Її практична трансформація у щоденні бізнес-процеси наведена у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21

Матриця інтеграції етапів ризик-менеджменту в операційні процеси ТОВ «АВ метал груп»

Офіційний етап управління ризиками в компанії	Практична інтеграція в процес прийняття рішення (Логістика / Фінанси)	Інструмент реалізації на підприємстві
1	2	3
1. Регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення цілей.	Додавання обов'язкового пункту «Карта ризиків» до кожного проєкту рішення вартістю понад 1 млн грн. Логіст або закупівельник зобов'язаний виявити загрози (наприклад, курсові коливання, обстріли шляхів).	Автоматизований чек-лист в ERP-системі при створенні заявки на закупівлю.
2. Прийняття рішень з урахуванням існуючих та потенційних ризиків.	Заборона ухвалення рішень з єдиною альтернативою. Менеджер повинен представити мінімум два варіанти: «Основний» та «План Б» (наприклад, доставка залізницею замість автотранспорту у разі дефіциту пального).	Метод сценарного планування та «Дерево рішень»

продовження таблиці 3.21.

1	2	3
3. Вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів.	Якщо ризик високий (наприклад, закупівля імпортного металу за валюту), фінансовий відділ застосовує інструменти передачі або зниження ризику: форвардні контракти (хеджування курсу) або диверсифікацію транспортних підрядників.	Страхування вантажів; резервування 10% бюджету на непередбачувані логістичні витрати.
4. Регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.	Відстеження статусу реалізації прийнятого рішення в режимі реального часу. У разі настання ризикової події — миттєвий запуск «Плану Б».	GPS-трекінг автопарку; щоденна звірка дебіторської заборгованості клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі концепції ризик-менеджменту ТОВ «АВ метал груп»)

Логіку проходження управлінського рішення через систему ризик-менеджменту наочно зображено на рисунку 3.12.

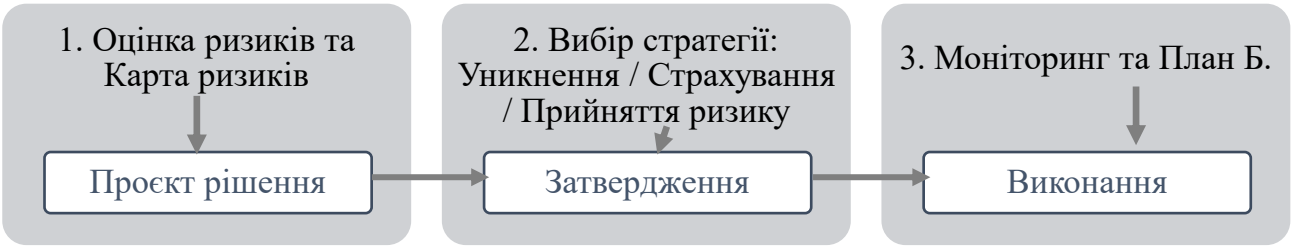

Рисунок 3.12. Модель інтегрованого ризик-менеджменту в процесі розробки логістичного рішення

Для повноцінної роботи цієї системи компанії необхідно відійти від практики, коли ризиками займаються звичайні менеджери «за сумісництвом». Пропонується створити відокремлений Відділ ризик-менеджменту (складом 2-3 аналітики) та впровадити спеціалізовані фінансові інструменти хеджування валютних ризиків при імпортних закупівлях металу.

Розрахунок фінансової ефективності (ROI) від створення професійного підрозділу ризик-менеджменту наведено у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22

Розрахунок окупності (ROI) від інтеграції системи ризик-менеджменту в ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула / Обґрунтування розрахунку	Сума, млн грн
1. Капітальні та операційні інвестиції		
- Створення Відділу ризик-менеджменту (ФОП + податки)	3 спеціалісти (фінанси, логістика, безпека) × 50 000 грн/міс. × 12 міс.	1,80
- Закупівля ПЗ для моделювання ризиків	Корпоративна ліцензія та інтеграція з ERP	0,70
Загальна вартість проєкту (на рік):	1,80 + 0,70	2,50
2. Очікувана річна економія коштів		
- Економія за рахунок хеджування валютних ризиків при закупівлях імпортного прокату	Мінімізація втрат на курсовій різниці завдяки укладанню форвардних контрактів (економія до 0,5% від пулу імпорту)	12,00
- Уникнення втрат від логістичних форс-мажорів та крадіжок	Завдяки обов'язковому страхуванню та диверсифікації маршрутів компанія уникає втрати 2-3 транзитних партій вантажу на рік	6,50
Загальний річний економічний ефект (відвернені збитки):	12,00 + 6,50	18,50
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Інвестиції / Річний ефект (2,50 / 18,50)	0,13 року (≈ 1,5 місяці)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	640,0 %

Інтеграція повноцінної системи ризик-менеджменту безпосередньо в процес розробки управлінських рішень дозволяє ТОВ «АВ метал груп» системно захищати свої активи. Створення професійного відділу ризик-аналітиків вартістю 2,5 млн грн окупається всього за 1,5 місяці роботи, адже застосування інструментів хеджування валютних ризиків та страхування логістики здатне зекономити підприємству понад 18,5 млн грн потенційних збитків щорічно.

Традиційна (каскадна) ієрархічна система управління, яка історично склалася на великих підприємствах, передбачає суворе слідування початковому плану. Проте в умовах воєнного стану (раптові блекаути, руйнування мостів, блокування портів) початковий план логістичного або інвестиційного рішення часто втрачає свою актуальність вже на другий день після початку його реалізації.

Для подолання цієї проблеми пропонується впровадити в практику роботи ТОВ «АВ метал груп» гнучкі методології управління (Agile та фреймворки Scrum/Kanban). Гнучкий підхід до управління проектами дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни пріоритетів, перерозподіляти ресурси та забезпечувати ефективну комунікацію у команді. Орієнтація на швидкі адаптації до змін відбувається через ітеративне (покрокове) планування та виконання завдань.

Для компанії «АВ метал груп» це означає відмову від жорсткого місячного планування на користь коротких «спринтів» (тижневих циклів) для антикризових команд (логіст, закупівельник, фінансист).

Практичну різницю між традиційним та гнучким підходом під час реалізації управлінського рішення в умовах логістичного форс-мажору наведено у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23

Порівняння традиційного та Agile-підходу при вирішенні форс-мажорів у ТОВ «АВ метал груп»

Етап реалізації рішення під час форс-мажору	Традиційний підхід	Гнучкий підхід	Практичний ефект для підприємства
1	2	3	4
Планування дій	Логіст пише службову записку на зміну маршруту, яка затверджується Директором (займає 1-2 дні).	Команда щоранку проводить 15-хвилинний «Stand-up» (зідзвон). Рішення про зміну маршруту приймається миттєво.	Усунення бюрократії. Вантажівки не простоюють в очікуванні підписів керівництва.

продовження таблиці 3.23.

Візуалізація проблеми	Дані знаходяться в різних Excel-таблицях або електронних листах співробітників.	Використання єдиної Kanban-дошки. Кожен учасник бачить картку вантажівки у стовпці «Заблоковано».	Тотальна прозорість. Всі відділи (від збуту до фінансів) бачать «вузьке місце» в режимі реального часу.
Коригування ресурсів	Якщо не вистачає своїх авто, логіст чекає нового бюджету від фінансового відділу на найм сторонніх перевізників.	Agile-команда має автономний «бюджет на форс-мажори». Закупівельник та фінансист у команді одразу схвалюють найм авто.	Швидкість реакції. Перерозподіл ресурсів відбувається за години, а не тижні.

Архітектуру взаємодії крос-функціональної Agile-команди компанії в умовах кризи наочно відображено на рисунку 3.13.

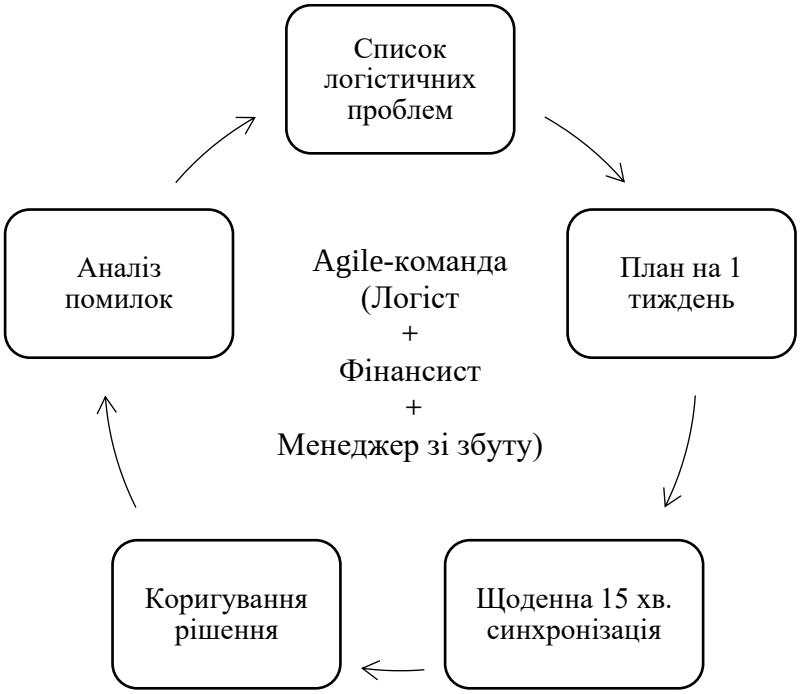

Рисунок 3.13. Схема роботи крос-функціональної Agile-команди ТОВ «АВ метал груп» при реалізації рішень

Впровадження Agile вимагає зміни корпоративної культури, що досягається шляхом залучення професійних Agile-коучів для навчання топ-менеджменту та закупівлі спеціалізованого програмного забезпечення (Task-трекерів).

Розрахунок фінансової ефективності (ROI) від впровадження гнучких методологій для управління проєктами компанії наведено у таблиці 3.24.

Таблиця 3.24

Розрахунок окупності від впровадження Agile-підходів в управління ТОВ «АВ метал груп»

Стаття розрахунку	Формула (Обґрунтування розрахунку)	Сума, млн грн
1. Капітальні інвестиції у навчання та ІТ		
- Навчання 50 ключових керівників методології Agile/Scrum	Залучення сертифікованих Agile-коучів (серія інтенсивних тренінгів)	0,60
- Впровадження корпоративного Kanban-софту	Закупівля ліцензій та налаштування дашбордів для команд	0,40
Загальна вартість проєкту (одноразово):	0,60 + 0,40	1,00
2. Очікувана річна економія коштів		
- Зниження втрат від простою вантажівок під час форс-мажорів	Швидке коригування рішень зекономить мінімум 3 дні простою на місяць для 10 фур (3 дні × 10 авто × 5000 грн штрафів × 12 міс.)	1,80
- Утримання VIP-клієнтів завдяки швидкому вирішенню проблем доставки	Збереження маржинального прибутку від контрактів, які раніше розривалися через повільність компанії (оціночно)	5,00
Загальний річний економічний ефект:	1,80 + 5,00	6,80
3. Показники ефективності		
Термін окупності	Капітальні інвестиції / Річний ефект (1,00 / 6,80)	0,14 року (≈ 1,5 місяці)
Рентабельність інвестицій	((Річний ефект - Інвестиції) / Інвестиції) × 100%	580,0 %

Впровадження гнучких методологій дозволяє перетворити важку бюрократичну структуру компанії на мережу мобільних команд, здатних миттєво змінювати управлінські рішення прямо під час їх виконання. Інвестиції у розмірі 1 млн грн у навчання та софт окупляться всього за 1,5 місяці. Це відбудеться завдяки тому, що компанія ліквідує багатоденні простої транспорту

під час форс-мажорів та збереже лояльність ключових замовників за рахунок оперативної комунікації та швидкого розв'язання проблем.

Розробка інноваційних заходів у сфері IT-інфраструктури (підрозділ 3.1), кадрової політики (підрозділ 3.2) та ризик-менеджменту (підрозділ 3.3) має розглядатися не як набір ізольованих інструментів, а як єдина комплексна стратегія трансформації ТОВ «АВ метал груп». Використання системного підходу дозволяє одержати синергетичний ефект, коли результативність цілого значно перевищує просту суму ефективностей окремих частин.

Для ухвалення фінального рішення вищим керівництвом (інвесторами) щодо доцільності запуску цих реформ, необхідно звести всі запропоновані капіталовкладення та очікувані вигоди в єдину фінансову модель.

Агреговані дані щодо загальної економічної ефективності комплексної програми вдосконалення системи управління ТОВ «АВ метал груп» наведено у таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

Зведена оцінка соціально-економічної ефективності комплексної програми для ТОВ «АВ метал груп»

Напрям удосконалення (Блок заходів)	Одноразові та річні інвестиції, млн грн	Очікуваний ефект від впровадження	
		Економічний (дохід + економія), млн грн	Соціальний
1	2	3	4
БЛОК 1. Діджиталізація та IT (з підрозділу 3.1)	26,98	56,00	– усунення «інформаційного вакууму». – Тотальна прозорість дій для керівництва; – підвищення екологічності завдяки відмові від сотень тисяч паперових документів.
БЛОК 2. Мотивація та делегування (з підрозділу 3.2)	5,95	31,70	Зниження психологічного напруження та стресу в колективі. Збереження робочих місць, зупинка плинності кадрів; формування справедливої та прозорої корпоративної культури.

продовження таблиці 3.25

1	2	3	4
БЛОК 3. Ризик-менеджмент та Agile (з підрозділу 3.3)	4,67	39,80	Створення автономних та гнучких команд. Захист життя та здоров'я працівників завдяки своєчасному реагуванню на форс-мажори (повітряні тривоги, блекаути).
ЗАГАЛОМ ПО ПІДПРИЄМСТВУ:	37,60	127,50	Трансформація компанії в абсолютного, інноваційного та стресостійкого лідера металургійного ринку України.

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі попередніх досліджень)

Візуалізацію співвідношення витрат до очікуваних результатів комплексної програми наочно зображено на рисунку 3.14.

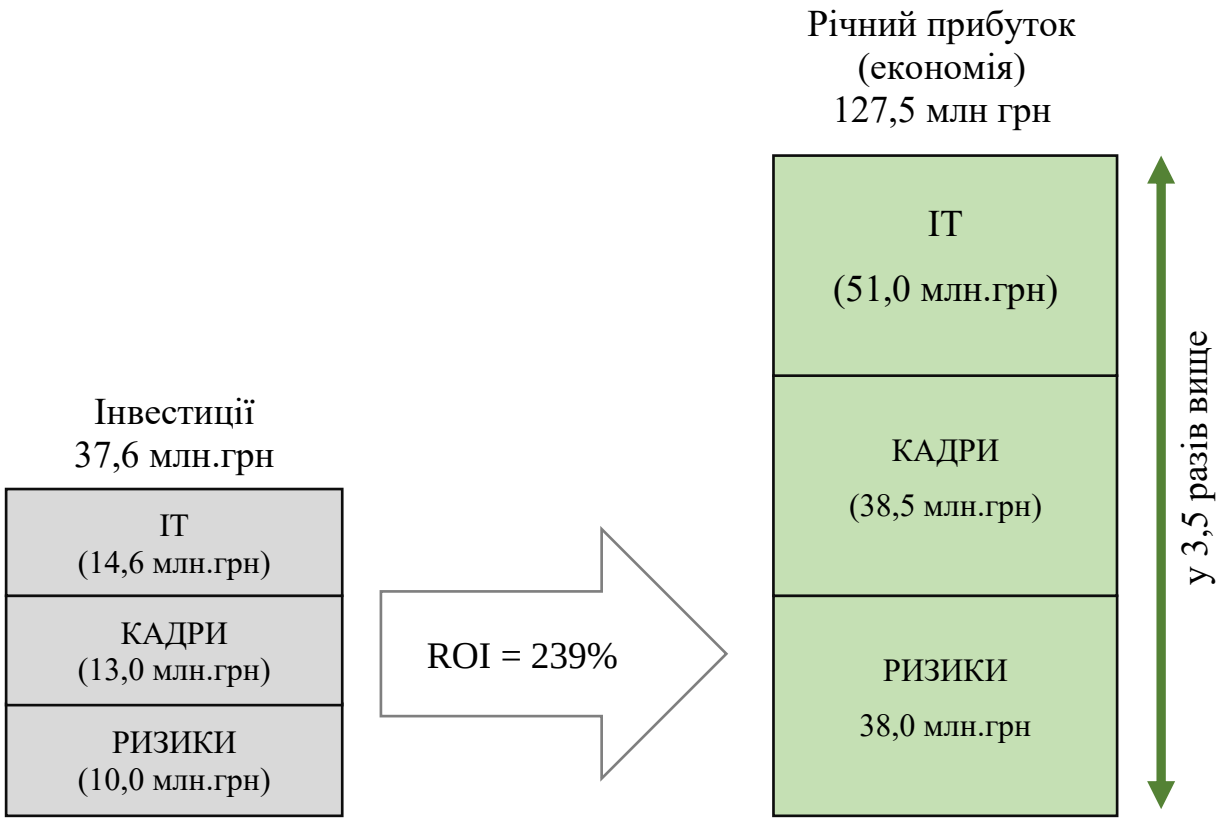

Рисунок 3.14. Структура фінансового результату від комплексної оптимізації системи управління ТОВ «АВ метал груп»

Фінансово-економічний аналіз результатів: Використання статистичних методів є найбільш доцільним для аналізу економічної ефективності проєктів. Згідно зі зведеними даними, загальний бюджет реалізації програми становить 37,60 млн грн. Ці витрати будуть повністю компенсовані економічними вигодами (ліквідацією простоїв, оптимізацією залишків, збільшенням продажів та економією пального) у розмірі 127,50 млн грн щороку.

1. Рентабельність інвестицій (ROI) = ((127,50 - 37,60) / 37,60) × 100% = 239,1%.
2. Термін окупності (Payback Period, PP) = 37,60 / 127,50 = 0,29 року (близько 3,5 місяців).

Такі високі показники економічної оцінки інвестиції визначають безумовну доцільність імплементації проєкту. Це пояснюється тим, що компанія оптимізує не просто окремі цехи, а саму «нервову систему» бізнесу — процеси ухвалення та виконання рішень.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи сформовано комплексну програму з удосконалення процесу розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень для ТОВ «АВ метал груп».

Доведено, що для збереження конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та ринкової турбулентності підприємству необхідно впровадити три взаємопов'язані блоки інноваційних заходів:

Для усунення інформаційних затримок («інформаційного вакууму») обґрунтовано необхідність розгортання Систем підтримки прийняття рішень (Power BI), впровадження алгоритмів Штучного інтелекту для прогнозування попиту і маршрутизації, перехід на мобільні термінали (WMS-модулі) на складах та стовідсотковий електронний документообіг.

Для усунення мікроменеджменту та підвищення виконавчої дисципліни запропоновано впровадити сучасні управлінські інструменти: матрицю

делегування повноважень RACI та автоматизовану KPI-мотивацію з елементами корпоративної гейміфікації. Це дозволить мінімізувати вплив «людського фактора» та подолати опір колективу під час впровадження інновацій.

З метою ефективної адаптації управлінських рішень до форс-мажорів розроблено Систему раннього попередження за «слабкими сигналами» (СРПР) та обґрунтовано використання математичного сценарного моделювання (методу «дерева рішень»). Крім того, доведено доцільність формування крос-функціональних команд за гнучкими Agile-методологіями для оперативного коригування логістики прямо під час кризових ситуацій.

Розрахунки доводять, що запропонована комплексна стратегія є не лише організаційно ефективною, але й фінансово надприбутковою. Загальна сума інвестицій у реалізацію всіх заходів становить 37,60 млн грн. Ці капіталовкладення окупляться менш ніж за 4 місяці (0,29 року), приносячи компанії 127,50 млн грн додаткового прибутку та економії щорічно за рахунок ліквідації простоїв, оптимізації запасів та уникнення фінансових втрат. Підсумковий показник рентабельності інвестицій (ROI) програми досягає 239,1%, що підтверджує абсолютну економічну доцільність її впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання — теоретично обґрунтовано та розроблено комплексний проект удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на прикладі лідера українського ринку металопрокату ТОВ «АВ метал груп».

Встановлено, що процес прийняття рішень — це складна послідовність дій суб'єкта управління, що поєднує науковий підхід, жорстку формалізацію та інтуїцію. В умовах сучасного VUCA-світу (нестабільності, військових дій, економічних криз) традиційні (каскадні) методи управління втрачають свою ефективність. Доведено, що для успішної реалізації управлінських рішень підприємствам необхідно впроваджувати сучасні інструменти: системи підтримки прийняття рішень (СППР), алгоритми штучного інтелекту, гнучкі методології (Agile) та проактивний ризик-менеджмент.

Діагностика фінансово-економічного стану показала, що компанія є потужною мережевою структурою (понад 300 філій) із високим рівнем доходу (21,94 млрд грн у 2024 р.). Однак, під впливом зовнішніх шоків спостерігається зниження валової рентабельності. Аналіз існуючої системи управління виявив чіткий розподіл повноважень між Головним офісом (стратегія) та філіями (операційна діяльність). Завдяки побудованій «воронці результативності» встановлено, що підприємство має високу виконавчу дисципліну (88,8% рішень виконуються ідеально). Проте понад 11% рішень (переважно стратегічних та логістичних) гальмуються на етапі реалізації. Виявлено три ключові проблеми («вузькі місця»):

- відсутність наскрізної BI-аналітики та мобільних терміналів на складах, що створює затримки в обміні даними (паперовий документообіг на рівні комірників).
- дефіцит персоналу, дублювання функцій, зниження мотивації та мікроменеджмент.

– логістичні збої через блокаду кордонів, ракетні обстріли та раптові відключення електроенергії.

Для усунення інформаційного вакууму розроблено проект поглибленої цифровізації, що включає:

– впровадження СППР на базі Microsoft Power BI для миттєвого зведення даних та сценарного моделювання керівництвом;
– використання методології BPMN для перепроєктування складських процесів із впровадженням мобільних терміналів збору даних (ТЗД);
– застосування алгоритмів Штучного інтелекту (Machine Learning) та Big Data для маршрутизації автопарку й прогнозування попиту на метал;
– 100% перехід на внутрішній електронний документообіг із застосуванням КЕП. Загальні інвестиції в цей блок становлять 26,98 млн грн, які згенерують 56,0 млн грн річної економії (за рахунок ліквідації простоїв фур, оптимізації маршрутів та уникнення дефіциту).

З метою нівелювання негативного впливу «людського фактора» на етапі реалізації рішень запропоновано комплексну HR-стратегію:

– впровадження автоматизованої системи KPI (на базі HR-модуля) для об'єктивної оцінки директорів баз та персоналу;
– оптимізація делегування повноважень через інтеграцію Матриці відповідальності (RACI) в ERP-систему, що ліквідує мікроменеджмент;
– впровадження корпоративної гейміфікації (онлайн-рейтингування філій) для стимулювання розпродажу неліквідних запасів;
– реалізація програми управління змінами (навчання та преміювання «першопрохідців») для подолання опору інноваціям. Витрати на цей блок (5,95 млн грн) окупляться всього за 2 місяці, принісши 31,7 млн грн економії через утримання кадрів та ліквідацію складського браку.

В умовах воєнного стану компанії запропоновано перейти від реактивного до проактивного управління:

– інтегрувати у практику комерційного відділу метод «дерева рішень» для розрахунку математичного сподівання (EMV) при закупівлях металу;

- впровадити Систему раннього попередження і реагування (СРПР) за «слабкими сигналами» для випереджувальної реакції на блекаути та блокади кордонів;
- створити крос-функціональні Agile-команди (з використанням Kanban-дошок) для миттєвого коригування логістичних рішень прямо під час форс-мажорів. Ці заходи вимагають 4,67 млн грн інвестицій, але дозволять щорічно уникати збитків на суму майже 39,8 млн грн.

Реалізація ізольованих заходів не дасть бажаного результату, тому компанії необхідно впроваджувати всі три блоки комплексно. Загальний бюджет запропонованої стратегії трансформації системи ухвалення та реалізації рішень становить 37,60 млн грн. Розрахований сукупний річний економічний ефект (додатковий прибуток та відвернені збитки) складе 127,50 млн грн. Показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 239,1%, а загальний термін окупності проєкту не перевищує 3,5 місяців.

Реалізація запропонованих у магістерській роботі заходів дозволить ТОВ «АВ метал груп» мінімізувати вплив «людського фактора», захистити активи від зовнішніх ризиків та трансформувати систему управління у гнучкий, високотехнологічний механізм, здатний утримувати абсолютне лідерство на ринку України навіть у найскладніших макроекономічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50-59
2. Близнюкова О. М., Галушко Л. Я., Мельничук І. Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. Вип. 2. С. 100–103. DOI: 10.32782/psy-visnyk/2022.2.20.
3. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 83–87
4. Богуславська С. І., Черненко Р. М. Проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Публічне управління та соціальна робота. 2025. Т. 1. С. 1–10. DOI: 10.32782/3041-1319/2025-1-1.
5. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17, т. 2. С. 251–259. URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6407
6. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. Агросвіт. 2019. № 9. С. 14–17.
7. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_20
8. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 32-48.

9. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
10. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94–98. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-16.pdf
11. Виноградчий В. І., Якимець Б. Я., Тарасенко А. С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-24.
12. Гаврись О. М., Ковшик В. І. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 43. С. 35–39.
13. Гаркуша Н. М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с
14. Гачкевич А. Поняття та правова основа автоматизованого прийняття рішень в Україні. Український часопис конституційного права. 2025. № 3. С. 86–97. DOI: 10.30970/jcl.3.2025.7.
15. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 149-151.
16. Григорків В. С., Григорків М. В. Моделі прийняття рішень в економіці : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т, 2025. 264 с.
17. Гринчак Н. А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2023. № 1–2. С. 68–76. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2023.07.

18. Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття упра влінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
19. Гура Г. Впровадження тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників бізнесу та підприємців. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 212–221. DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-212-221.
20. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. С. 115–122. DOI: 10.5281/zenodo.16970751Дмитрієнко В. Д., Леонов С. Ю., Заковоротний О. Ю. Вступ до теорії і методів прийняття рішень : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 139 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86343.
21. Долгалова О., Спиця Р. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві. Галицький економічний вісник. 2023. № 1(80). С. 145–152. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.145.
22. Єрьомін М. В. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 56–62. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-10-8.
23. Катренко А. В., Пасічник В. В. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 447 с.
24. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. №3. С. 118-124.
25. Козубцова Л. М., Бескровний О. І., Сухомлинова О. В., Соловйова Т. В. Практикум з теорії прийняття рішень. Київ : ВІТІ, 2025. 125 с. URL: https://mitit.mil.gov.ua/api/files/2278
26. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового

комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.

27. Коргун О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30(69), № 4. С. 67–72. DOI: 10.32838/2663-6468/2019.4/12.
28. Короленко О. Б., Рябикіна К. Г., Рябикіна Н. І., Ртищев С. А. Аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними суб'єктами економічної діяльності. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 4 (44). С. 826–837. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22308/22279.
29. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
30. Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.
31. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37.
32. Кривов'язюк І. В. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. У: Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ» : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Париж, Франція, 20 вересня 2024 р. Париж, 2024. С. 42–46. DOI: 10.36074/logos-20.09.2024.006.
33. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 10–16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.10.
34. Кузнецова І. О., Сокуренко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 169-188. URL:

https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57a8557c-77d3-4c8b-9fc4-b4483c087252/content

35. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40.
36. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Рубльов В. В., Хілуха О. А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. Академічні візії. 2022. Вип. 8-9. С. 100–108. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7090051
37. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86
38. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.
39. Малюкіна А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на міжнародних підприємствах. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62- 142
40. Масян А. Теоретичні основи раціонального процесу прийняття рішень представниками правоохоронних органів. Юридична психологія. 2022. Т. 30, № 1. С. 137–146. DOI: 10.33270/03223001.14.
41. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
42. Могильницька А. М., Дідковська М. А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242.
43. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття

управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. № 30. С. 1–8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821

44. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.

45. Нікітіна Л. О., Яценко І. Л. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. [Електронний ресурс]. Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2023. 179 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65270

46. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37

47. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75–81. DOI: 10.32317/2221-1055.202001075.

48. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 75–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf.

49. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070

50. Раскін Л. Г., Сіра О. В., Кожевніков Г. К. Методи аналізу систем і прийняття рішень в умовах невизначеності : підручник. Харків : Факт, 2023. 256 с.

51. Сазонова С. В., Кисіль А. В. Обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 57–60. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.026265.

52. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Економічні науки. 2024. № 18. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.49.
53. Сокуренко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
54. Спяк Г. І., Собко О. М., Турчин Л. Я. Обґрунтування управлінських рішень : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 153 с. URL: https://surl.lt/jkxclj.
55. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
56. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
57. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків : Друкарня Мадрид ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 335 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____.pdf.
58. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. Виявлення . Харків : Діса Плюс, 2023. 430 с.
59. Тлучкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
60. Томчук О. Ф., Градомська І. О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
61. Ушакова І. М., Селюкова Т. В. Особливості прийняття рішення та життєстійкості в організації у співробітників із різним типом когнітивного стилю особистості: поленезалежність та поленалежність. Психологія праці. 2021. № 59(198). С. 131–135. URL: https://habitus.od.ua/journals/2021/24-2021/part_1/25.pdf

62. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
63. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. У: Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Осака, 8 червня 2023 р. Осака, 2023. С. 1–4.
64. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. Педагогічний Альманах. 2021. № 10. С. 168-176.
65. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 54–58. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9.
66. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86.

ДОДАТКИ